

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2006

JANA PRINCOVÁ

**Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta**

Studijní program: 6209-Systemové inženýrství a informatika

Studijní obor: Manažerská informatika

Zavádění outsourcingu informační technologie ve společnosti PREGIS, a.s

Setting the outsourcing information technology up in the PREGIS company

DP-MI-KIN-2006 12

Jana Princová

Vedoucí práce: Ing. Klára Antlová, PhD.

Konzultant : Ing. Lumír Ješke, PREGIS, a.s.

Počet stran :..... 56

Počet příloh :..... 4

Datum odevzdání : 6. 1. 2005

Poděkování

Chtěla bych touto cestou poděkovat své vedoucí práce, Ing. Kláře Antlové, PhD., za rady a podnětné připomínky při tvorbě diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala odbornému konzultantovi Ing. Lumíru Ješkemu ze společnosti PREGIS, a.s., který mi ochotně poskytl potřebné informace a podklady nutné k vypracování této práce.

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60-školní dílo. Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL. Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše. Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci 28.12.2005

Podpis:

Resumé

Tato diplomová práce pojednává o zavádění outsourcingu informační technologie ve společnosti PREGIS, a.s. Společnost PREGIS, a.s., je dceřinou společností Preciosy a v roce 2003 outsourcovala IT útvar Preciosy a nyní jej dle podmínek Preciosy sama provozuje. Tato práce si klade za cíl zhodnotit postup společnosti PREGIS, a.s., při zavádění outsourcingu, definovat vzniklé problémy a jejich následné řešení včetně výhod, které provedené změny přinesly společnosti PREGIS, a.s. Současně by tato diplomová práce měla přispět k celkovému pohledu na proces outsourcingu v této společnosti. Diplomová práce je rozdělena na tři kapitoly. Úvodní část pojednává o outsourcingu z teoretického hlediska. Závěr této kapitoly se zaměřuje na problematiku outsourcingu v České republice. Následující kapitola se zabývá vlastním outsourcingovým procesem a jeho fázích, tedy teoreticky popsánému postupu, jak by měl tento proces probíhat. Závěrečná praktická část je již věnována společnosti PREGIS, a.s., a konkrétnímu zavádění outsourcingu IT. Závěr této kapitoly je věnován vlastnímu pohledu a zhodnocení procesu outsourcingu v této společnosti.

Summary

My dissertation is about setting the outsourcing information technology up in the PREGIS company. PREGIS is a subsidiary company of Preciosa and in 2003 outsourced Preciosa's IT department. Now PREGIS runs IT department on its own according Preciosa's rules. The point of my dissertation is to evaluate procedure of PREGIS company during setting the outsourcing up, specify problems which came and their solutions including advantages which executed changes brought to PREGIS company. At the same time my dissertation should contribute to the whole view on the outsourcing process in this company. Dissertation is divided into 3 chapters. Introductory part is about outsourcing from the theoretical view. End of this chapter focuses on the problems with outsourcing in the Czech republic. Next chapter is about outsourcing itself, outsourcing process and its stages. It actually theoretically describes procedure and how this process should be running. Closing practical chapter is about PREGIS company with concrete setting the outsourcing IT up. End of this chapter is about its own view and evaluating the outsourcing process in this company.

Obsah:

ÚVOD	8
1 DEFINICE OUTSOURCINGU	11
1.1 Historie outsourcingu	11
1.2 Důvody vedoucí k outsourcingu IT	12
1.3 Nevýhody outsourcingu IT	17
1.4 Outsourcing a bezpečnost	18
1.5 Ekonomické aspekty outsourcingu IT	18
1.6 Model řízení IS/IT-SPSPR	19
1.7 Portfolio outsourcingových služeb	22
1.7.1 Outsourcing podnikových informačních systémů	24
1.7.2 Outsourcing operačních systémů	24
1.7.3 Aplikace/ASP (Application Service Provider)	25
1.7.4 Disaster Recovery	25
1.8 Model poskytování služeb	26
1.9 Offshore vs. nearshore outsourcing	27
1.9.1 Důvody pro offshore a nearshore outsourcing	27
1.9.2 Poskytovatelé offshore outsourcingu	29
1.10 Outsourcing a Česká republika	31
1.10.1 Rozhodování o outsourcingu v ČR	31
1.10.2 Nabídka IT outsourcingových služeb v ČR	32
1.11 Budoucnost outsourcingu	34
2 FÁZE OUTSOURCINGOVÉHO PROCESU	36
2.1 Rozhodnutí o outsourcingu	36
2.2 Strategická analýza funkčních oblastí	37
2.3 Určení funkčních oblastí, které budou vytěsněny	37
2.4 Definice rozhraní podnik – poskytovatel, definice požadavků na poskytovatele ...	39
2.5 Výběr poskytovatele	39

2.6	Due diligence	40
2.7	Vyjednávání kontraktu	40
2.8	Transformace	40
2.9	Řízení vzájemného vztahu	41
3	ZAVÁDĚNÍ OUTSOURCINGU SPOLEČNOSTÍ PREGIS, A.S.	42
3.1	Pregis, a.s.	42
3.1.1	O společnosti	42
3.1.2	Přehled nabízených služeb	43
3.2	Přechod k outsourcingu, outsourcingový proces	44
3.3	Katalog služeb	45
3.3.1	Příklad definice služby Užívání internetu	48
3.4	Vzniklé problémy	50
3.4.1	Definice procesů	50
3.4.2	SLA (Service Level Agreement)	53
3.4.3	ISO 9001:2000	57
3.4.4	Marketing	57
3.5	Přínosy pro PREGIS	58
3.6	Průzkum spokojenosti zákazníků	59
3.7	Vlastní zhodnocení	59
	ZÁVĚR	61

Seznam zkratk a symbolů

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
ASP	application service provider
atd.	a tak dále
BPO	business process outsourcing
BPR	business proces reengineering
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HR	human resources
HW	hardware
ICT	information and communication technology
IS	informační systémy
ISO	international organization for standardization
IT	informační technologie
ITIL	information technology infrastructure library
ITSM	information technology servise management
PIS	podnikový informační systém
SLA	service level agreement
tj.	to je
tzv.	tak zvaný
vs.	versus

Úvod

Informační systémy a informační technologie se v posledních letech staly jedním z nejvýznamnějších zdrojů jednotlivých organizací. Vyspělé podniky vynakládají na IS/IT vysoké finanční částky, roste tedy jejich význam a současně větší důraz je kladen na kvalitu řízení IT.

Návrh architektury informačního systému, realizace jednotlivých stavebních kamenů této architektury formou informatických projektů, údržba a provoz jednotlivých aplikací jsou činnosti, které jsou velmi náročné jak na kvalifikaci pracovníků, tak na celkový objem lidských a finančních zdrojů. Pro mnohé podniky se to ukazuje jako finančně a personálně neúnosné nebo dokonce zcela nemožné, aby si všechny činnosti související s vývojem, provozem a údržbou IT zajišťovaly vlastními silami. Snaží se proto vytěsnit některé nebo většinu těchto činností mimo podnik-na externí dodavatele komponent a služeb IT. Jinými slovy se snaží realizovat outsourcing.¹

Díky řízené praxi v rámci svého studia na hospodářské fakultě jsem školní rok 2002/2003 strávila ve společnosti PREGIS, a.s., na pozici operátorky HelpDesku. Zde jsem také získala podklady pro vypracování mé diplomové práce na téma „Zavádění outsourcingu IT ve společnosti PREGIS, a.s.“ Společnost PREGIS, a.s., je dceřinou společností Preciosy a v roce 2003 outsourcovala IT útvar Preciosy = odkoupila celý útvar IT a nyní jej dle podmínek Preciosy sama provozuje.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit postup společnosti PREGIS, a.s., při zavádění outsourcingu, definovat vzniklé problémy a jejich následné řešení včetně výhod, které provedené změny přinesly společnosti PREGIS, a.s.

Diplomová práce je rozdělena na tři kapitoly. První kapitola pojednává o outsourcingu z teoretického hlediska, zahrnuje výhody a nevýhody outsourcingu, ekonomické aspekty outsourcingu a pojednává o některých službách. Závěr této kapitoly je

¹ Prof. ing. Jiří Voříšek, CSc Vysoká škola ekonomická [online].[cit. 24.10.2005]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/~vorisek/FILES/Clanky/1998_Outsourcing_IS.htm>

věnován outsourcingu v České republice. Druhá část diplomové práce pojednává o vlastním outsourcingovém procesu a jeho fázích. Závěrečná praktická část diplomové práce se již konkrétně zabývá zaváděním outsourcingu IT ve společnosti PREGIS, a.s. Je zde zmíněn proces outsourcingu, který byl trochu odlišný od teoretického postupu definovaném v kapitole č.2. Současně jsou zde vytyčeny problémy, které s přechodem na outsourcingovou společnost vyvstaly a na druhé straně výhody, které to společnosti přinesly.

1 Definice outsourcingu

Pod pojmem outsourcing si můžeme obecně představit smluvní vztah, který má za úkol přenesení odpovědnosti za určitou část funkční oblasti, zpravidla nepatřící k hlavní podnikatelské činnosti podniku, na externí zdroje.

Pro tento pojem neexistuje český ekvivalent, je odvozeno od slovesa „to outsource“, což znamená vytěsnit nebo odsunout. Někdy je pro pojem outsourcing používán opis „využívání externích služeb“.

Samo vymezení outsourcingu IS/IT je velmi volné, resp. má velmi mnoho variant, ale vždy by se mělo jednat o dodávku služby a to opakovaně a trvale, tj. nikoliv o dodávku nějakého produktu IS/IT (HW, SW).

Outsourcing je strategické užití externích zdrojů místo zdrojů interních. Dříve bylo předmětem smluv mezi poskytovatelem a objednatelem jen sdílení přístupu ke zdrojům (budovy, technologie, lidé). Outsourcing ale navíc zahrnuje, kromě přístupu ke zdroji rovněž zajištění služby, která se stává integrální součástí příslušných procesů.

[1] [8]

1.1 Historie outsourcingu

Začátky outsourcingu jsou spojeny již se samotnou dělbou práce, která se vyznačovala specializací konkrétních skupin lidí na různé činnosti, čímž docházelo ke zvyšování kvalifikace těchto skupin jedinců a tím i k pozvednutí výkonnosti celého společenství. Už ve starověku a středověku využívali panovníci pro prosazování svých cílů námezdní vojenské útvary či námořní kapery, kteří tak byli prvními dodavateli outsourcingových služeb.

Samotný pojem, tak jak ho známe dnes, se začal rozvíjet až od sedmdesátých let 20. století a v letech osmdesátých se stal pro mezinárodní koncerny, jako např. Kodak, Xerox, GM, apod., součástí podnikových procesů pro vybrané podpůrné oblasti.

Za zlom v používání outsourcingu se všeobecně považuje outsourcing informačních služeb firmou Kodak v roce 1989, kdy tato firma oznámila outsourcing velké části informačního systému třem externím organizacím: IBM obhospodařovala datová střediska a lokální komunikační síť, Digital Equipment Corporation měla řídit telekomunikace a Business Land měl poskytovat podporu pro osobní počítače a uživatele. Důvodem bylo zaměření na strategické priority firmy.

V 90. letech vědci i manažeři usuzovali že globální konkurence tlačí společnosti k větší tržní disciplíně, a proto začal být outsourcing považován za projev trendu k větší efektivnosti. Nejcitovanějším důvodem k outsourcingu se stala úspora nákladů. Společnosti byly motivovány spíše krátkodobými cíly, především snahou co nejrychleji snížit náklady.

V posledních letech vrcholí využití outsourcingu a to hlavně v oblasti IS/IT, kdy firmy využívají pro zajištění svých informatických služeb jiné specializované odborné externí firmy. Outsourcing je používán jako metoda ke zvýšení kvality služeb, finanční výkonnosti a otevírání nových druhů služeb.

1.2 Důvody vedoucí k outsourcingu IT

Důvodů vedoucích k využití outsourcingu je celá řada a jejich seznam se liší dle zdroje, ve kterém jsou uváděny.

Dle České společnosti pro systémovou integraci můžeme důvody pro outsourcing rozdělit do základních čtyřech oblastí. Jsou to oblasti:

Konkurenční – důvody souvisejí přímo se strategií podniku. Jedná se o zaměření na jejich získání kvůli náskoku před konkurencí. Firma tím vyjadřuje své odhodlání být lepší než konkurence a cíl je plánovaný spíše na vzdálenou budoucnost.

Věcná – týká se zdokonalení hlavní činnosti, neboť outsourcing zajišťuje přístup ke zdrojům potřebným pro rozvoj hlavní oblasti podniku, a to na vysoké úrovni.

Finanční jsou jednoznačně zaměřeny na snížení nákladů a zvýšení výkonů. Přesto se nedoporučují jako hlavní cíl, protože nejde o prostředky, jak takového cíle dosáhnout, ale pouze o exaktní stanovení úkolu. Spíše než důvodem k outsourcingu jsou finance rozhodovacím a hodnotícím kritériem při jeho výběru.

Organizační - spočívají především ve zjednodušení manažerské práce a zploštění organizační struktury.

The Outsourcing Institute, organizace v USA zaměřená na výzkum trendů outsourcingu na trhu USA, definoval deset nejčastějších podnikových důvodů outsourcingu a potenciální výhody, které uvedenými cestami mohou být získány. Důvody jsou uvedeny podle jejich strategické důležitosti a zároveň podle míry jejich úspěšnosti. Prvních pět důvodů se řadí do oblasti strategických a dlouhodobých důvodů, dalších pět do oblasti taktické a krátkodobé.

1. soustředění se na hlavní činnost podniku
2. přístup k možnostem a schopnostem na vysoké úrovni
3. reengineering
4. sdílení rizik
5. uvolnění zdrojů pro jiné účely
6. uvolnění kapitálových prostředků
7. finanční zisk
8. snížení operativních nákladů
9. zdroje nejsou dostupné interně
10. některé činnosti jsou těžko zvladatelné nebo zcela mimo kontrolu

1. Soustředění se na hlavní činnost podniku

Podnik přesouvá důležité aktivity ven, a sice za účelem aktivace vlastních zdrojů pro svou hlavní činnost. Jedná se tedy o odsunutí doplňkových funkčních oblastí. Zatímco

operační detaily přebírá vnější partner, podnik se může zaměřit na širší obchodní témata či úkoly v jeho hlavním zaměření. Dochází tak ke změně organizační struktury, která může zajistit efektivnější využití podnikových zdrojů při snaze lépe reagovat na potřeby zákazníka. Současně může znamenat růst a úspěch podniku díky rozšíření investic v oblasti, na kterou je podnik specializován a která nabízí největší konkurenční výhodu.

2. Přístup k schopnostem a možnostem na vysoké úrovni

Outsourcing umožňuje podnikům, aby se staly partnery expertů. Největší výhodou je snazší a automatický posun v rámci tržního prostředí ke světové úrovni ve funkční oblasti a tendence na světové úrovni setrvat. A to platí především v oblasti IS/IT, kde je velmi nákladné a obtížné udržet si světovou úroveň.

Poskytovatelé přinášejí svým zákazníkům služby na vysoké úrovni a všechny své prostředky a možnosti vkládají do služeb plynoucích z jejich zaměření. Tyto schopnosti a možnosti jsou ve většině případů výsledkem rozsáhlých a dlouhodobých investic do technologií, metodik a lidí. Partnerství s poskytovatelem může přinést podniku výhody v přístupu k novým technologiím, ke snížení nákladů spojených s doháněním světové technologie, k lepší pracovní příležitosti pracovníků, kteří přešli k poskytovateli a v neposlední řadě k redukci operativních záležitostí. Místo jejich řešení se může management zaměřit na vytváření a zdokonalování možností a schopností podniku, které lépe uspokojí obchodní požadavky.

3. Reengineering - přebudování podnikových procesů

Outsourcing je často produktem jiného nástroj managementu a to business process reengineeringu. Podnik, který kompletně přepracovává své procesy, může některou funkční oblast přesunout na externí organizaci, která již požadovanou činnost provozuje na úrovni, která se očekává od přepracování uvnitř podniku. Tak je požadovaná úroveň přístupná podniku hned a je možné aktivity BPR soustředit na ostatní funkční oblasti.

4. Sdílení rizik

Při definici outsourcingové smlouvy je možné velmi přesně definovat rozsah jednotlivých rizik a určit jejich rozdělení mezi poskytovatele a zákazníka. S rozdělením

rizik a platbou případných penalizací je velmi úzce svázána tvorba ceny za dané služby. Prostřednictvím těchto kontraktů jsou rizika rozdělena do sítě několika podniků. Především poskytovatelů, poskytují-li své služby více podnikům, redukuje rizika vycházející z jednoho podniku. Mohou totiž investovat jménem všech svých klientů. Podnik, který jejich služby kupuje, tak sdílí rizika se všemi ostatními zákazníky svého poskytovatele. Zákazník si musí uvědomit, jaká rizika je ochoten nést sám a jaká chce přenést na poskytovatele a kolik je ochoten za toto přenesení rizika zaplatit.

5. Uvolnění zdrojů pro jiné účely

Každý podnik má omezené zdroje a úkolem managementu je rozhodnout o jejich lepším využití. Outsourcing umožňuje přesun zdrojů z okrajových funkčních oblastí do oblasti hlavní činnosti, která se odráží ve službách zákazníkovi a ve své návratnosti.

Nejčastěji jsou to lidské zdroje. Zaměstnanci zaměřeni interně, tedy do podniku, jsou nyní zaměřeni externě, především na zákazníka.

6. Uvolnění kapitálových prostředků

Outsourcing je cestou ke snížení investic do okrajových funkčních oblastí podniku. Výhoda je v tom, že tyto zdroje jsou smluvně přístupné k běžnému užití s vynakládáním běžných, operačních výdajů. Kapitálové fondy jsou tedy použitelné pro hlavní činnost podniku.

7. Finanční zisk

V rámci outsourcingu často dochází k přesunu aktiv od podniku k poskytovateli. Stroje, zařízení, hardware, software, licence apod., užívané ve vytěsněné oblasti, jsou obvykle prodávány poskytovateli. Ten je zpětně používá k zajišťování služeb podniku a obvykle i jiným klientům. Prodej tak vlastně pro podnik znamená přísun peněz.

Je ale důležité brát v úvahu, že aktiva bývají často prodána za cenu určenou podle účetní hodnoty, která je často vyšší než tržní. Rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou se bere jako půjčka, kterou podnik poskytovateli splácí v ceně služeb v průběhu kontraktu.

8. Snížení operativních nákladů

Podnik, který vše dělá interně, patrně vynakládá větší výdaje na výzkum, vývoj, marketing, než by zaplatil třetí straně, která se na tyto činnosti specializuje a má nižší náklady. Vyšší náklady jsou ve většině případů přesunuty na zákazníka, ale je otázkou, zda ten je bude ochoten nést.

Náklady rozsahu jsou u poskytovatele nižší z důvodu obsluhy více klientů. Snížení operativních nákladů se může dosáhnout díky přenesení nákladů více podniků na poskytovatele, tedy na jeden společný subjekt. Z toho vyplývá, že outsourcing funkční oblasti je výhodný, je-li možné významnou část funkční oblasti řešit standardizovaně pro určitý okruh podniků. Poskytovatel je tedy schopen úspor nákladů rozsahu, tedy úspor těch nákladů, jejichž výše na jednotku poskytovaných služeb s rostoucím rozsahem poskytovaných služeb klesá.

Jedná se především o transakční náklady a výrobní náklady ve funkční oblasti. V případě vytěsnění klesají výrobní náklady funkční oblasti, ale na druhou stranu se zvyšují náklady transakční. Je-li ale růst transakčních nákladů na funkční oblast nižší než pokles výrobních nákladů, celkové náklady se sníží. Transakční náklady představují finance vynaložené na uzavření kontraktu a kontrolu jeho plnění, na komunikaci mezi podnikem a poskytovatelem, na expertní a konzultační služby spojené s výběrovým řízením nebo s řešením sporů poskytovatele a zákazníka.

Snížení nákladů ale nemůže být jediným cílem outsourcingu. Outsourcing přináší ve většině případů spíše konkurenční výhodu, v podobě pružnější a rychlejší reakce na změny situace na trhu a na požadavky zákazníků, zvýšení kvality produktů a služeb, zvýšení podílu na trhu atd. než významné úspory. Na druhou stranu je ale jisté, že by podnik měl sledovat ekonomické dopady outsourcingu. Získání konkurenční výhody by se mělo určitě projevit i v ekonomických výsledcích podniku. Proto součástí outsourcingového projektu by měly být i metriky, kterými se měří dopady outsourcingu a jeho ekonomické přínosy.

9. Zdroje nejsou dostupné interně

To je jedním z důvodů, proč podniky vytěsňují určitou funkční oblast. Tento důvod nabývá na významu například při geografickém rozšiřování podniku, při větší reorganizaci, která podnik oddálí od zdroje, nebo při oddělení části podniku, kdy důležitá činnost zůstane u podniku mateřského. V těchto případech by tedy bylo nutné určitou funkční oblast vystavět od základů. Proto se jako alternativa volí outsourcing.

10. Některé činnosti jsou těžko zvladatelné nebo zcela mimo kontrolu

Outsourcing může být jedním z možných řešení nezvládnutelnosti funkční oblasti. Je však otázkou, zda není v této situaci lepší, aby management podchytil příčiny takového stavu a zvážil, nelze-li od outsourcingu očekávat spíše zhoršení než zlepšení situace.

[1]

1.3 Nevýhody outsourcingu IT

Tak jako existuje řada argumentů hovořících pro outsourcing, tak existuje samozřejmě i řada rizik, které doprovázejí kladné efekty outsourcingu. Mezi takovéto důvody patří:

- Problémy se změnami a úpravami v projektu
- Problémy s ukončením kontraktu
- Značná závislost na poskytovateli služeb
- Nepružné smlouvy zamezující reagovat na změny na trhu
- Ztráta kontroly nad klíčovými zdroji
- Nekvalitní projektové řízení dodavatele nebo klienta
- Vyzrazení důvěrných informací
- Nevratnost rozhodnutí

Z výše uvedených bodů vyplývá největší riziko problémů z nejednoznačně stanoveného rozhraní mezi zákazníkem a poskytovatelem. Ani smluvně nelze vztah stoprocentně definovat. Outsourcingový vztah je také značně odlišný od běžného dodavatelsko-odběratelského vztahu. Pokud prodáváme nebo kupujeme nějaký produkt,

předmět nebo službu, jedná se o jednoznačný dodavatelsko-odběratelský vztah. Ten je definován občanským nebo obchodním zákoníkem a vede ke třem možným stavům: oba subjekty jsou spokojené nebo pouze jeden z nich.

V případě outsourcingu je ale největším rizikem stav čtvrtý, kdy obě strany jsou nespokojené. Nespokojenost vychází zejména z nesplněných očekávání, ze vzájemných vztahů nebo s úrovní nákladů atd. Je proto důležité, aby obě strany od počátku velmi úzce a otevřeně spolupracovaly. Cílem musí být funkčnost vztahu a ne jen řešení vlastních problémů. Zákazník by také neměl očekávat automatické snížení nákladů. Z počátku je tomu spíše naopak, každé zavádění nové činnosti s sebou nese vstupní investice a je nutné počítat s jistou dobou přechodu, po jejímž uplynutí se teprve mohou splnit jednotlivá očekávání.

1.4 Outsourcing a bezpečnost

V předcházející kapitole 1.3 byly zmíněny nevýhody, které jsou spojeny s outsourcingem. S tím také souvisí oblast bezpečnosti, na kterou by se nemělo zapomínat. Je nutné si uvědomit, že při outsourcingu dochází k velice úzkému propojení mezi dodavatelem a odběratelem. Důvěrné informace jsou tedy v cizích rukou, hrozí možnost zneužití dat nebo vyzrazení informací. Dodavatel outsourcingu má také přístup k citlivým informacím zákazníka. Existuje rovněž riziko neoprávněného průniku do sítě poskytovatele či napadení virem, a to i přes mohutné zabezpečení. Firma těmto hrozbám může předejít volbou zkušeného a silného poskytovatele služeb včetně důkladné analýzy procesů a potenciálních rizik. Přesná pravidla ochrany informací by měla být zahrnuta do smluv.

1.5 Ekonomické aspekty outsourcingu IT

Při analýze výhod a nevýhod musíme zohlednit i aspekty ekonomické. Ekonomický pohled na outsourcing IT zahrnuje přístupy a náměty k výpočtu ekonomické návratnosti.

Přínosy je možné spatřovat zejména ve dvou oblastech, a to v oblasti provozní a oblasti investiční.

Mezi zásadní přínosy v **provozní oblasti** patří například efektivní řízení nákladů, lepší transparentnost vykazovaných výsledků z hlediska nákladů a výnosů, zvýšení zisků podniků snížením provozních nákladů, transformace fixních nákladů na variabilní, snížení operativních nákladů, jako jsou transakční náklady na management a koordinaci, rozkrytí a odstranění skrytých nákladů a také předvídatelnost nákladů včetně kontroly výdajů na danou oblast.

V **investiční oblasti** se přínosy mohou spatřovat zejména v rozložení investičních nákladů do IT do delšího časového období, zvýšení zisků podniku snížením investičních nákladů, likvidaci zastaralých technologií, snížení nákladů na bezpečnost IT, nasazení nových technologií bez vedlejších nákladů, odbourání vysokých jednorázových investic a samozřejmě v uvolnění zdrojů pro jiné účely.

Outsourcing je tedy používán jako metoda ke zvýšení kvality služeb, finanční výkonnosti a otevírání nových druhů služeb. Bohužel toto zatím platí převážně v zemích západní Evropy. V České republice si outsourcing svoji cestu ke snižování nákladů a zvyšování jejich přehlednosti teprve hledá. [5]

1.6 Model řízení IS/IT-SPSPR

Jedním z problémů současného podnikového řízení je nalezení a zajištění optimální informatické podpory podnikovým procesům a tím také zajištění co nejvyšší návratnosti investic do informačních a komunikačních technologií. V roce 2001 byl na Vysoké škole ekonomické v Praze, katedře informačních technologií, vyvinut model SPSPR, který řeší vztah mezi řízením podnikových procesů a řízením podnikových ICT. Tento model byl již několikrát úspěšně ověřen v akci.²

² Prof. ing. Jiří Voříšek, CSc Vysoká škola ekonomická [online].[cit. 24.10.2005]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/~vorisek/FILES/Clanky/2001_SPSPR.htm>

- průhlednění způsobu dekompozice podnikových cílů až na úroveň řízení provozu ICT,
- vytvoření schématu, ze kterého je možné odvodit vhodné metriky úspěšnosti jednotlivých typů procesů a za ně odpovědných manažerů – viz místa označená budíkem.

Strategické řízení podniku tvoří první vrstvu a je v plné kompetenci vrcholového managementu. Hlavními výstupy této úrovně řízení jsou zejména tato rozhodnutí:

- jaké cíle a priority bude podnik sledovat,
- jaké produkty/služby a jakému okruhu zákazníků bude podnik poskytovat,
- do jakých aliancí a kooperačních vztahů podnik vstoupí. Které kompetence a zdroje podnik v kooperaci uplatní a které naopak očekává od svých partnerů,
- jak na hrubé úrovni budou probíhat materiálové a informační toky mezi partnery v řetězci,
- jaké lidské, znalostní/informační a finanční zdroje budou v podniku zapotřebí a jak budou získány (a přebytečné uvolněny),
- jaké metriky budou použity k měření stupně dosažení cílů.

Úlohou druhé vrstvy řízení, tj. **vrstvy hlavních a podpůrných procesů**, je navrhnout a řídit podnikové procesy tak, aby organizace dosáhla strategických cílů definovaných první úrovní řízení. Hlavními aktivitami této úrovně řízení jsou definice a optimalizace podnikových procesů, operativní řízení procesů a kapacit, monitoring procesů a realizace procesů.

Další vrstvou tvoří **řízení informatických služeb**. Je vhodné, aby definice informatické služby měla stejnou strukturu, ať se služba nakupuje interně v podniku, nebo u externího poskytovatele. Vhodnou formou je použití SLA, která pro každou službu definuje její obsah, objem, kvalitu a cenu.

Informatické procesy tvoří čtvrtou vrstvu modelu. Význam kvalitní definice informatických procesů roste zejména s těmito parametry informatických služeb:

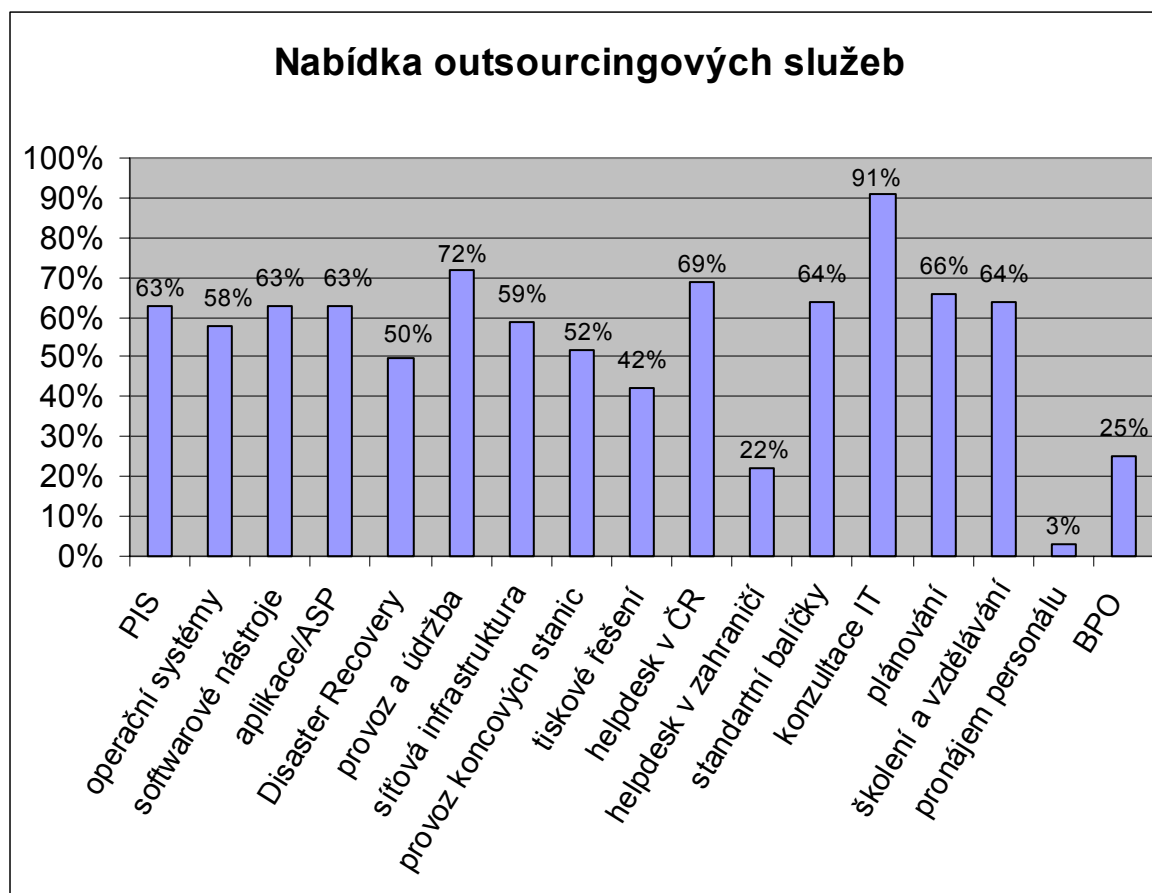
- význam podnikového procesu, pro jejichž podporu byla informatická služba vytvořena (kritické podnikové procesy potřebují vysoce kvalitní služby),
- počet uživatelů služby,
- nároky na kvalitu služby (dostupnost, doba odezvy, bezpečnost, spolehlivost),
- celkový počet informatických služeb (s růstem počtu služeb rostou nároky na integraci služeb a integraci souvisejících procesů a zdrojů),
- celkový rozsah informatických zdrojů, které jsou informatickými procesy konzumovány.

Poslední vrstvou řízení v SPSPR modelu je **správa jednotlivých informatických zdrojů**. K nim patří zejména technologická infrastruktura (hardware, počítačová síť, základní software), aplikační software, data, spotřební materiál a informatický personál.

1.7 Portfolio outsourcingových služeb

Outsourcing informačních technologií zabírá širokou škálu služeb, které začínají provozem technické infrastruktury či aplikací a končí až poskytováním konzultačních služeb nebo pronájmem personálu. Portfolio poskytovaných služeb vždy závisí na velikosti, síle a schopnosti pracovníků poskytovatele outsourcingových služeb a samozřejmě poptávce po těchto službách. Následující obrázek č.2 vyjadřuje procentní zastoupení jednotlivých outsourcingových služeb dle průzkumu z roku 2004.

Obr. č.2 – Nabídka outsourcingových služeb



Zdroj: [3]

Jak je z tabulky patrné, tak nabídka outsourcingových služeb je poměrně široká. Nejoblíbenější službou, kterou poskytovatelé nabízejí v ČR, jsou konzultace IT. Tuto službu poskytuje více než 90 % všech firem. Dále se většina firem, více než 70 %, zabývá provozem a údržbou. Na třetím místě je provoz helpdesku v ČR, který zajišťuje téměř 69 % všech poskytovatelů outsourcingu v ČR. Nejméně se firmy věnují pronájmu personálu. V této oblasti ale je možné spatřovat podnikatelskou příležitost, protože je na tomto trhu zatím malá konkurence a určitě značný potenciál. V následujících bodech jsou některé outsourcingové služby podrobněji rozebrány.

1.7.1 Outsourcing podnikových informačních systémů

Kvalitní informační systém netvoří pouze soubor aplikací a procesů, které každá firma používá. Vždy jde o integrovanou součást všech možných částí, které si zasluhují neustálou pozornost. Tyto systémy je třeba aktualizovat a zavádět nové, vytvářet tak nové integrované celky, které firmě umožní využívat co nejefektivněji veškeré své podnikové zdroje.

Jelikož firmy využívají různé podnikové obchodní modely, know-how, standardy, proto i informační systémy jsou rozdílné. Firmy jsou nuceny vyvíjet tyto systémy samy, aby jim byly šité přímo na míru, což znamená řadu překážek a problémů. Mezi největší problémy patří nedostatečná informovanost vlastních pracovníků, nízká specializace atd., z čehož nakonec může plynout velice drahé řešení s poměrně malým efektem a minimálními změnami.

Pro firmy je proto daleko výhodnější svěřit vývoj a provoz takového systému do rukou outsourcingových firem, které se na tuto činnost specializují. Outsourcingová firma je pak zodpovědná za správnou analýzu stávajícího stavu ve firmě, kompletní implementace systému, dodávka hardwarového a softwarového vybavení, pozáruční servis nebo podpora formou helpdesku.

1.7.2 Outsourcing operačních systémů

Volba operačního systému je pro každou firmu jednou ze základních otázek při tvorbě celopodnikového IS. Současný trh nabízí již širokou škálu operačních systémů od Windows přes Linux a další. Volba operačního systému závisí na mnoha faktorech, jakými jsou například cena, technická podpora, možnost aktualizace a podobně, které je nutné porovnávat a na základě zjištěných poznatků se pak rozhodnout o nejlepší volbě.

Jedním z nejčastějších důvodů pro outsourcing OS je jeho cena. Cena za inovaci může být značně rozdílná a pohybovat se v řádech několika tisíců až desetitisíců dle velikosti firmy. Outsourcingová firma dodává do podniku komplexní správu IT včetně

zajištění vždy aktualizované verze OS. Proto jediným nákladem podniku je platba za dodávané služby. Zatím se ale v praxi toto řešení vyskytuje poměrně ojediněle, a to z důvodu přenositelnosti licencí za OS. Pokud by došlo k rozvázání kontraktu mezi oběma stranami, mohlo by to pro firmu, kde byl outsourcing IT zaveden, znamenat nemalé problémy.

1.7.3 Aplikace/ASP (Application Service Provider)

Ve volném překladu je termínem ASP nazýván dodavatelský model, ve kterém uživatel-zákazník řeší potřeby automatizace svých procesů prostřednictvím pronájmu aplikací jako služby od ASP operátora za úplaty. Přenosovým médiem služby je datová síť, nejčastěji ve formě služeb sítě Internet. Jedná se tedy o vztah založený na bázi outsourcingu IT (ASP je druhem outsourcingu), kdy si zákazník nekupuje komplexní řešení, ale pouze konkrétní službu. Důvody pro využívání ASP jsou obdobné jako u využívání outsourcingu. Možnost soustředění na hlavní předmět činnosti, zkrácení implementačních cyklů, přístup k technologiím a efektivnější využití odborných IT kapacit atd.

1.7.4 Disaster Recovery

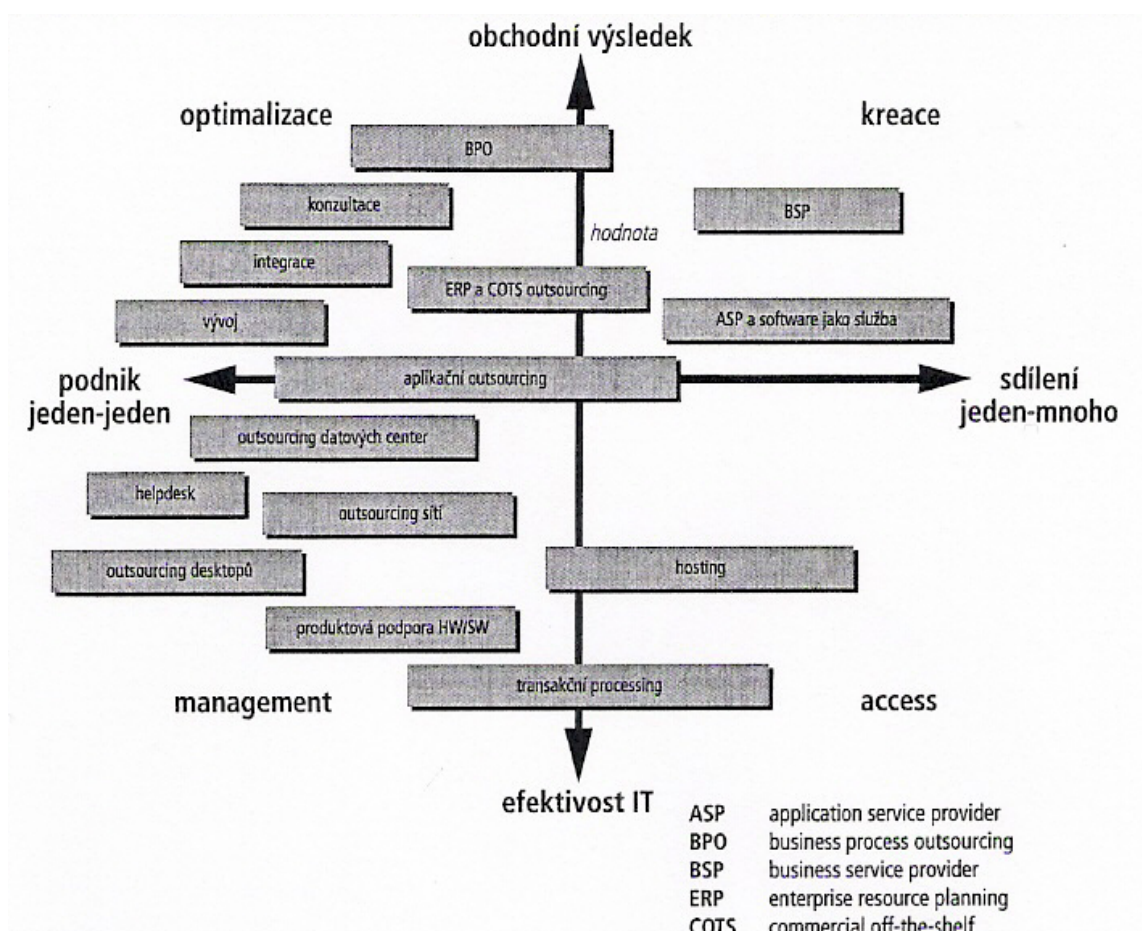
Disaster Recovery se zabývá efektivním zálohováním firemních dat a s tím spojenou případnou obnovou těchto dat zpět do běžného provozu.

Data jsou tím nejdůležitějším v celém podniku a jejich správa stojí podnik ohromné finanční prostředky. Podnik musí mít kvalitní servery a další hardwarové součásti zálohovacího systému, ale i čas a kapacity systém zavádět a spravovat. Z těchto důvodů se firmy rozhodují pro volbu ve formě outsourcingové firmy. Tyto firmy veškerá data zálohují na daleko větší počet serverů, z čehož plyne téměř nulové riziko ztráty dat a samozřejmě větší bezpečnost a nižší cena za komplexní řešení.

1.8 Model poskytování služeb

Na následujícím obrázku č.3 je zobrazen přehled základních kategorií IT služeb přiřazených do čtyř kvadrantů poskytování outsourcingových služeb.

Obr. č.3 – IT služby v základních kvadrantech outsourcingu



Zdroj: [3]

Kvadranty Management a Přístup poskytují IT infrastrukturu umožňující dodat přidanou hodnotu, která je součástí kvadrantů Optimalizace a Kreate. Firma musí segmentovat svoji strategii podle toho, jaké služby vlastně potřebuje, aby dosáhla očekávaných efektů svého podnikání.

Kvadranty Optimalizace a Management obsahují známější typy služeb dodávané v rámci současných outsourcingových kontraktů. Ve zbývajících dvou kvadrantech vznikají nové služby IT, které jsou pro podnik velmi důležité, ale již nejsou tak dokonalé.

1.9 Offshore vs. nearshore outsourcing

V následujících odstavcích bych chtěla stručně charakterizovat pojmy offshore a nearshore outsourcing. Tyto pojmy se pevně usídlují v moderním slovníku informačních technologií a čím dál více firem nabízí jak outsourcing, tak offshore outsourcing.

Offshore je definován jako zajištění potřeb firmy pomocí zdrojů v jiné zemi. Dojde tedy k vytěsnění části IT služeb ven za hranice státu. Tím, že podnik vyčlení určité služby do regionů s nižšími náklady na pracovní sílu, může docílit výrazně nižších nákladů.

V případě **nearshore** outsourcingu má partner sídlo v geograficky a kulturně blízké zemi a využívá výhody nižší ceny za pracovní sílu na území druhého státu. V případě Evropy jde o celý region celního prostoru, tedy i pracovní sílu z nových států EU.

1.9.1 Důvody pro offshore a nearshore outsourcing

Bez ohledu na to, jestli jde o využívání služeb offshore nebo nearshore partnera, důvody vedoucí pro tento krok jsou přibližně stejné a jde především o redukci a kontrolu operačních nákladů, vyřešení nedostatku vlastních pracovníků na podporu obchodního procesu firmy, přesunutí interních pracovníků na pozice s vyšší přidanou hodnotou pro firmu a také o efektivní a lepší pokrytí problematického procesu ve firmě.

Před rozhodnutím o offshore nebo nearshore outsourcingu je nutné, aby firma zcela prozkoumala důsledky těchto dvou rozdílných modelů a vybrala ten, který jasně plní specifikované strategické cíle firmy. Jde o nalezení vhodného poměru mezi náklady, výkonností a rizikem v rámci následujících oblastí:

- Celkové náklady
- Výhoda pracovní síly vs. komplexnost procesu
- Časový nesoulad
- Jazyková bariéra
- Výpadky poskytování služeb a právní ochrana dat
- Regulace outsourcingu

Celkové náklady

Offshore firmy mají větší výhodu při redukci mzdových nákladů, avšak často ignorují skryté náklady, jako například náklady na mezinárodní hovory, školení a cestování. Také zřízení a udržování obchodních vztahů na dálku může být velmi nákladné a náročné na čas. Nearshore partneři mají mnohem nižší náklady na komunikaci, školení a cestovní náklady, umožňují řešit problém operativně přímo u klienta.

Výhoda pracovní síly vs. komplexnost procesu

Jak již bylo zmíněno, práce vykonávaná pomocí offshore outsourcingu mívá všeobecně výhodu nižších mzdových nákladů, protože cena práce offshore je nižší než cena práce v tuzemsku. Vhodné procesy na offshore outsourcing jsou takové, které je možné dobře definovat pomocí požadavků nebo které vyžadují běžnou a rutinní interakci koncového uživatele.

Nearshore poskytovatelé služeb musejí víc využívat technologie a automatizace, aby vyvážili nevýhody vyšší ceny pracovní síly. Na druhou stranu ale technologická výhoda umožňuje využívat nižší počet pracovníků na zajištění porovnatelné služby oproti offshore společnostem. Vhodné procesy na nearshore outsourcing jsou především ty, které firma doposud zabezpečovala s vysokým podílem manuální práce nebo procesy náchylné na chyby. Tyto procesy vyžadují dosažení vysoké úrovně kvality a neustálou komunikaci se společností.

Časový nesoulad

Důležitým hlediskem při výběru offshore outsourcingového partnera je také rozdíl v časových zónách. Velký časový nesoulad mezi dvěma zeměmi může výhody plynoucí

z tohoto vztahu zcela eliminovat. Pro manažery z mateřské organizace je potom téměř nemožné efektivně řídit pracovníky na druhé straně planety. Z tohoto důvodu jsou jako partneři vybírány země s menším časovým rozdílem, a to i přesto, že je u nich nutné vynaložit vyšší náklady.

Jazyková bariéra

Tento důvod je specifický pro regiony západní Evropy. Některé země totiž vyžadují komunikaci ve svém jazyce. Zvláště, pokud jde o komunikaci s koncovými zákazníky firem v případě call center apod. Jsou to třeba Francie nebo Německo. Jazyková vybavenost patří mezi nejdůležitější faktory při volbě a mnoho zemí ztrácí na svém kreditu právě díky nízké jazykové úrovni tamních zaměstnanců.

Výpadky poskytování služeb a právní ochrana dat

Problém může nastat i při hodnocení politického a bezpečnostního rizika spojeného s offshore společnostmi. V řadě zemí je úroveň ochrany duševního vlastnictví limitována vzhledem k rozšířené ekonomické špionáži. Země nabízející příznivou cenu mají často problémy se stabilitou svého politického systému. Pro některé segmenty může být problémem i možná ztráta nebo nedostatečné zabezpečení zpracování údajů.

Regulace outsourcingu

Offshore společnost se mohou setkat s problémem přesvědčit zákazníky, že jejich soukromé nebo finanční údaje jsou v bezpečí s jiným pojetím práva, jazykem a kulturou. Zákony a regulace mají vliv na výši zdanění zisku, zdanění zahraničních převodů apod.

[4]

1.9.2 Poskytovatelé offshore outsourcingu

V následující tabulce č.1 je žebříček zemí dle jejich vhodnosti pro jakoukoliv offshoringovou aktivitu. Žebříček sestavila v roce 2005 společnost The Economist Intelligence Unit. Uplatnila se zde kritéria: politická a bezpečnostní stabilita, makroekonomická stabilita, legislativní prostředí, daňové podmínky, pracovní náklady, znalosti pracovníků a infrastruktura.

Tab. č.1 – Poskytovatelé offshore outsourcingu

UMÍSTĚNÍ	STÁT	UMÍSTĚNÍ	STÁT
1.	Indie	9.	Filipíny
2.	Čína	10.	Thajsko
3.	Česká republika	11.	Malajsie
4.	Singapur	12.	Slovensko
5.	Polsko	13.	Bulharsko
6.	Kanada	14.	Rumunsko
7.	Hongkong	15.	Chile
8.	Maďarsko	20.	USA

Zdroj: [4]

Jak je možné z tabulky vyčíst, na prvním místě se umístila Indie, a to především díky vysoké dostupnosti anglicky mluvících absolventů, velmi nízkým nákladům na lidský faktor a rozvinutému právnímu systému, infrastrukturou a existencí ochranných patentových zákonů. Předpokládá se ale, že postavení Indie na trhu offshore IT bude pomalu klesat vzhledem k menší dosahované kvalitě některých služeb. Na druhém místě se umístila Čína. Čína disponuje dobrým vzděláním absolventů škol a také nízkými náklady. Z hlediska outsourcingu IT Čína prohrává v oblasti zkušeností s project managementem, jazykovou bariérou a špatnou ochranou autorských práv.

Je důležité zmínit, že na třetím místě se umístila Česká republika. Je to díky nízkým pracovním nákladům, kulturní a geografické blízkosti západní Evropě, právní a komerční stabilitě a také velmi dobré infrastruktuře. Česká republika má současně velmi dobrou úroveň vzdělanosti, ale nedostatek kvalifikované pracovní síly, což je dáno samotnou velikostí země. Dále je naše republika ceněna jako země s relativně velmi nízkou mírou politického rizika a vysokou úrovní kulturní přizpůsobivosti.

Nejhorší je v České republice oblast finanční, zahrnující strukturu dané země z hlediska výšky platů, nákladů na infrastrukturu a způsob zdanění. V této oblasti zaostává za blízkými zeměmi, jako je Polsko a Maďarsko. Současně je v republice i vysoká úroveň zdanění.

Pro poskytovatele z ČR je tedy nejvýhodnější orientovat se na klientelu z tradičních nearshore destinací. V těchto oblastech nás zákazníci znají jako velmi schopné a kvalitní producenty zboží a služeb. Konkurenty českých poskytovatelů offshore služeb jsou především země východní Evropy. Nejvýznamnějšími jsou Polsko, Maďarsko, Slovensko, Ukrajina, Bělorusko a Rusko. Česká republika vítězí mezi těmito zeměmi hlavně z hlediska úrovně podnikatelského prostředí.

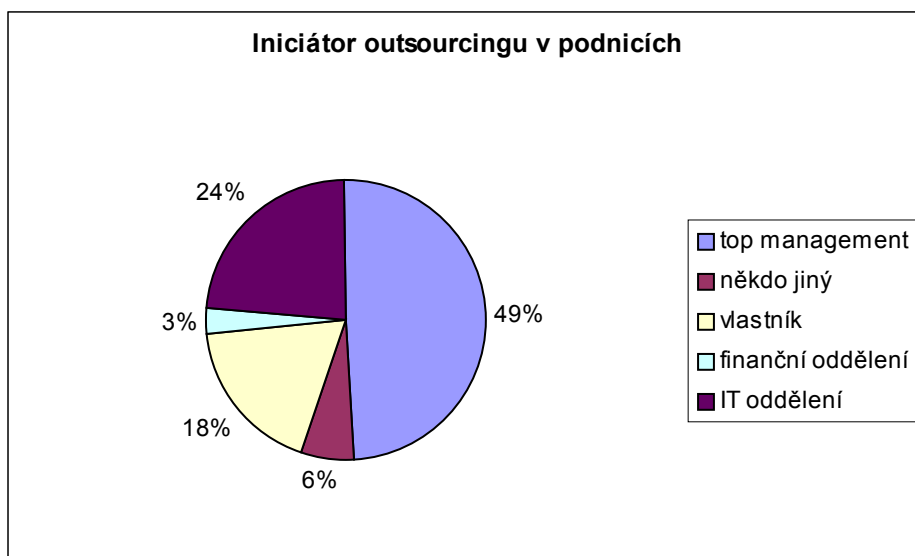
1.10 Outsourcing a Česká republika

Na českém trhu existuje široký rozsah outsourcingových poskytovatelů, které nabízejí rozdílnou specializaci na outsourcing IT a také rozdílné portfolio služeb. Také se zvyšuje informovanost odborné veřejnosti o problematice outsourcingu IT a zákazníci se přestávají obávat využití nabízených služeb. Dynamický růst trhu outsourcingu je také zapříčiněn hospodářským růstem a růstem životní úrovně v České republice.

1.10.1 Rozhodování o outsourcingu v ČR

K tomu, aby bylo možné outsourcing zavést, je třeba, aby tento způsob zajišťování činností někdo v podniku navrhl, případně prosadil. Rozdělení iniciátorů outsourcingu v podnicích je možné vidět v následujícím obrázku č.4.

Obr. č.4 – Iniciátor outsourcingu v podnicích



Zdroj: [4]

Jak lze z grafu vyčíst, rozhodujícím iniciátorem je vrcholový management. Je to z několika důvodů, outsourcing bývá významným rozhodnutím a proto jej může prosadit pouze vedení podniku. Dále proto, že IT oddělení nejsou ve většině případů outsourcingu nakloněna, neboť outsourcing obecně snižuje významnost těchto IT oddělení. V polovině případů je iniciátorem top management, ve čtvrtině případů pak zástuci IT oddělení. Dalšími iniciátory jsou finanční oddělení, vlastník nebo někdo jiný.

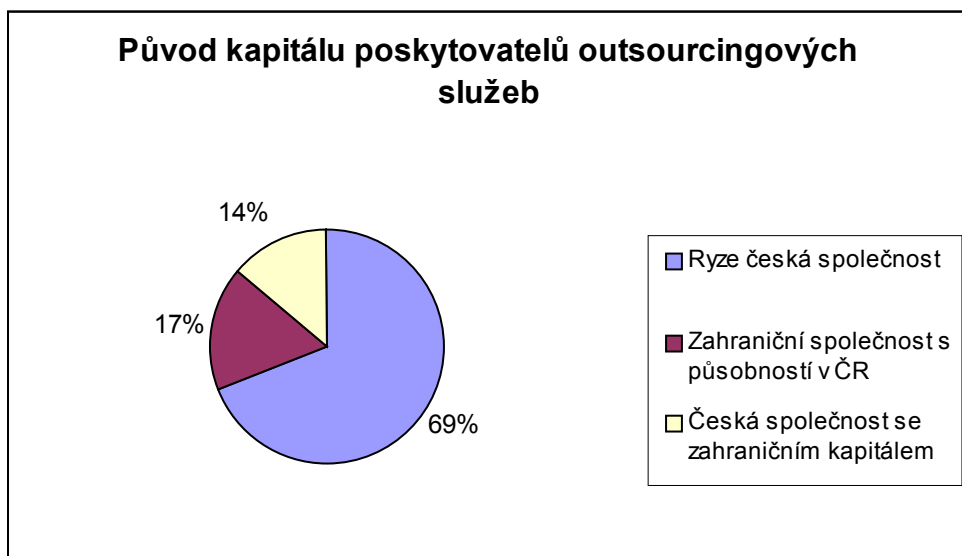
1.10.2 Nabídka IT outsourcingových služeb v ČR

Jelikož roste poptávka po outsourcingu IT v České republice, roste také počet společností, které tyto služby nabízejí. Vyvíjí se také portfolio služeb, které poskytovatelé na stále vyšší úrovni nabízejí. Současně klienty těchto společností nejsou pouze z České republiky, ale také ze zahraničí.

Z průzkumu Centra pro outsourcing, které proběhlo v roce 2005 a zúčastnilo se ho 86 společností, vyplývá, že oproti roku 2004 narostl počet firem nabízejících outsourcingové služby o 37 %. U většiny společností pochází kapitál z ryze českých

zdrojů, což ukazuje, jak významný outsourcing pro tuzemské společnosti je. Původ kapitálu poskytovatelů outsourcingových služeb ukazuje následující obrázek č.5.

Obr. č.5 –Původ kapitálu poskytovatelů outsourcingových služeb



Zdroj: [4]

Většina společností, asi 60 %, nabízejících outsourcingové služby vznikla před rokem 1997, 31 % v období mezi lety 1997 – 2001 a zbytek je mladších čtyř let. Outsourcing tedy poskytují společnosti s dostatečnými zkušenostmi, mající široké portfolio dodatečných služeb. Menší a mladší společnosti se specializují na poskytování užšího portfolia služeb.

57 společností, které představují 66 % ze vzorku České republiky, je soustředěných kolem Prahy. Zbytek je rovnoměrně rozprostřený do dalších oblastí, kdy na předních místech jsou Moravskoslezský, Jihomoravský a Jihočeský kraj. Nejméně poskytovatelů outsourcingu je naopak v Plzeňském, Ústeckém a Zlínském kraji.

Otsourcingové služby nabízejí všechny společnosti téměř stejně, ryze české společnosti se ale dále více zabývají kromě systémové integrace také vývojem, prodejem a podporou softwaru. Jsou tedy více specializované než středně velké a velké zahraniční společnosti, které nabízejí širší portfolio služeb.

Rostoucí oblastí jsou služby patřící do oblasti BPO. Jsou to především služby managementu HR, účetnictví, zpracování dat, provoz call center apod. Právě oblast BPO znamená pro Českou republiku zajímavý potenciál, který přivádí zahraniční poskytovatele outsourcingu a motivuje i zahraniční klienty.

Stejně jako BPO jsou nyní na vzrůstu služby vývoje software pro zahraniční klienty. Česká republika patří v těchto oblastech mezi celosvětově nejatraktivnější oblast v oboru. Je to dáno faktem, že oblast ICT je v České republice na velmi vysoké úrovni, a to v celém regionu střední a východní Evropy. Rovněž ceny tuzemských poskytovatelů služeb jsou pro zahraniční klienty zajímavé.

[4]

Současný český trh outsourcingových služeb lze tedy považovat za vyspělý a stabilizovaný. Kvalita služeb, cena, právní prostředí, reference a geografická blízkost západní Evropě dávají České republice vysoký kredit.

Na druhé straně ale České republice chybí dostatek kvalifikovaných a zkušených lidí, kteří by mohli být zaměstnáni v rychle rostoucích společnostech poskytujících outsourcingové služby.

1.11 Budoucnost outsourcingu

V příštích pěti letech bude trend outsourcingu pokračovat. Ze studie společností LogicaCMG a Warwick Business School, v jejímž rámci bylo osloveno 1 200 společností z Evropy, USA a jihovýchodní Asie vyplynulo, že se začnou objevovat i nové způsoby outsourcingu, zákaznické společnosti se naučí lépe řídit vztahy s dodavateli a do řízení outsourcingových aktivit bude stále častěji zapojen přímo generální ředitel.³

³ Pavel Louda, Computerworld [online].[cit. 7.11.2005]. Dostupné z:
<<http://www.cw.cz/cw.nsf/0/9D5FB95AB549BD45C12570920031562C?OpenDocument&cast=1>>

Nejvíce poroste trh s BPO, který postupně zastíní outsourcing informačních systémů a technologické infrastruktury a postupně jej do sebe začlení. Tento trh by měl růst o 10% ročně.

Klienti budou v budoucnu také více investovat do aktivního řízení vztahu. Náklady na přípravu kontraktu dnes totiž činí 0,4–2,5 % jeho hodnoty a náklady na řízení projektu se pohybují mezi třemi a osmi procenty jeho objemu. Tyto částky se budou zvyšovat. V příštích pěti letech poroste i schopnost klientů řídit outsourcingový vztah, ovšem za předpokladu, že do tohoto procesu bude aktivně zapojen generální ředitel a celý vrcholový management.

Současně bude ubývat neúspěšných outsourcingových projektů. Studie uvádí, že zhruba 70 % kontraktů zahrnujících více dodavatelů bude v letech 2005-2010 považováno za relativně úspěšné. Navíc klienti lépe porozumějí možnostem a výhodám strategicky řízených outsourcingových iniciativ a nebudou se soustředit na obavy, nejistotu a nedůvěru, někdy spojované s outsourcingem.

Velmi málo bude také případů, kdy se firma rozhodne vrátit k zajištění procesu vlastními silami, tzv. back-sourcingu. Po ukončení outsourcingové smlouvy bude následovat uzavření další, často rozšířené. Přibližně ve čtvrtině případů chce firma pokračovat v outsourcingu s novým dodavatelem, pouze v desetině případů se proces vrací zpět do firmy.

[11]

2 Fáze outsourcingového procesu

Outsourcing jako proces se realizuje prostřednictvím projektu. Outsourcingový projekt je závislý na funkční oblasti, na dosavadním řešení funkční oblasti a na typu smluvního, vlastnického (nebo potenciálního) vztahu poskytovatele a zadavatele. Jeho průběh je vždy velmi specifický.

Než se podnik vrhne do definování outsourcingového procesu, měl by si nejprve zjistit, zda bude outsourcing IT výhodnější než provoz ve vlastní režii. Na první pohled se může zdát, že z finančního hlediska je výhodnější zajistit provoz definovaných oblastí pomocí vlastních zdrojů. Podnik ale často opomíjí do finanční kalkulace při hodnocení vlastního zajištění provozu IS zahrnovat další faktory, kterými jsou konzultační služby pro vývoj IS, náklady na výběr nových technologií, školení operátorů a administrátorů, likvidace zastaralých technologií atd.

[14]

Vlastní proces outsourcingu může být rozdělen do následujících fází:

1. Rozhodnutí o outsourcingu
2. Strategická analýza funkčních oblastí
3. Určení funkčních oblastí, které budou vytěsněny
4. Definice rozhraní podnik – poskytovatel, definice požadavků na poskytovatele
5. Výběr poskytovatele
6. Due diligence
7. Vyjednávání kontraktu
8. Transformace
9. Řízení vzájemného vztahu

2.1 Rozhodnutí o outsourcingu

Obecně platí pravidlo outsourcovat činnosti, které nejsou pro podnik činnostmi strategickými a vykazují nízkou efektivitu vzhledem ke standardům na trhu. Součástí této

etapy je i analýza očekávaných přínosů (organizační, kvalitativní, finanční, obchodní). Opomenout se nesmí ani stanovení kritických faktorů úspěchu celého projektu.

2.2 Strategická analýza funkčních oblastí

Strategická analýza je součástí globální podnikové strategie a jejím úkolem je jasná definice hlavního předmětu činnosti podniku a k němu potřebných podpůrných činností. Jejím základem by měla být snaha porozumět základním schopnostem podniku, schopnostem konkurence a schopnostem v úvahu přicházejících kooperantů, tzn. dodavatelů a poskytovatelů.

Výstupem strategické analýzy by mělo být definování základních a podpůrných podnikových funkčních oblastí. Nesmí se zde zapomenout ani na oblasti, které díky změnám v orientaci podniku nebo změnám v jeho řízení budou teprve vytvořeny.

Díky tomu, že tato fáze je pro úspěšnost celého procesu kritická, je nezbytná účast vrcholového vedení. Výsledkem jsou dlouhodobá rozhodnutí, často nevratná, která mění základní zaměření podniku a jeho organizační strukturu.

Předmětem outsourcingových úvah mohou být všechny funkční oblasti, které nepatří mezi základní. Definovat se tedy musí strategické důvody, které vodou podnik k outsourcingu a jaké důvody naopak outsourcing vylučují.

2.3 Určení funkčních oblastí, které budou vytěsněny

Po uzavření strategické analýzy přichází určení funkčních oblastí k vytěsnění.

Klíčovými zde jsou tyto otázky:

Které funkční oblasti by bylo vhodné vytěsnit?

Je vhodné vytěsnit celou funkční oblast, nebo pouze její část?

Jaké výhody a jaké komplikace lze od vytěsnění očekávat?

Vytěsnění jaké oblasti bude mít největší přínosy?

Na které poskytovatele lze vytěsněné oblasti přenést?

Je vhodné přenést vytěsněné oblasti na jednoho poskytovatele (integrátora vytěsněných funkcí), nebo je vhodnější využít služeb většího počtu poskytovatelů?

U všech podpůrných funkčních oblastí nebo činností je vhodné položit si otázku, zda je nutné činnosti provozovat v rámci podniku nebo zda je možné ji zrušit nebo vytěsnit poskytovateli, specializujícího se na tyto činnosti.

Rozhodně by nemělo být odsouváno nic, co není přesně definováno. Jakékoli nejasnosti nebo mlhavosti mohou způsobit značné škody. Musí existovat základ pro určení rozhraní mezi podnikem a budoucím poskytovatelem, aby bylo možné jasně formulovat outsourcingový kontrakt. To, co je vytěsněno je stejně důležité jako to, co si podnik nechá.

Kritickou otázkou této oblasti je analýza rizika, nákladů a přínosů. Rizikem je pravděpodobnost vadných služeb nebo destruktivního ukončení spolupráce. V oblasti nákladů jde především o porovnání snížení nákladů nabízené poskytovatelem s nárůstem transakčních nákladů dané oblasti. Problémem mohou být hlavně skryté náklady, tedy dodatečné náklady spojené se zanedbáním některých ne zcela zřejmých aspektů oblastí, které zachycují pouze okrajové funkce a často nemusí být vůbec strukturně podchyceny.

Nadále je nutné také zkoumat, zda je vhodné vytěsnit celou oblast nebo pouze její část a zda bude přínosnější zvolené služby požadovat na jednom poskytovateli integrovaně nebo selektivně od poskytovatelů různých. Vhodná je analýza potenciálních poskytovatelů. Je dobré, když je na trhu více poskytovatelů, které nabízejí službu, kterou podnik bude požadovat. Sníží se tím riziko špatného poskytování služby nebo případného bankrotu poskytovatele.

V této fázi se také rýsuje vize rozsahu outsourcingových kontraktů.

2.4 Definice rozhraní podnik – poskytovatel, definice požadavků na poskytovatele

V této fázi se na základě předcházející definice funkční oblasti a jejích procesů konkretizují požadované služby a určuje se návaznost podnikových procesů na tyto externě zajišťované činnosti. Cílem není přesné vymezení požadovaných výsledků, ale podrobné určení vztahů poskytovatele a podniku. S tím souvisí určení způsobů komunikace a určení informací, které bude podnik s poskytovatelem sdílet, a to jak informací, které jsou předmětem služby, tak informací, které se týkají vztahu a jeho řízení. To může být předpokladem pro možnost technologického propojení informačních systémů podniků.

Definice rozhraní "podnik-poskytovatel" by měla zahrnovat dodávané produkty, dodávané služby, informace vyměňované v souvislosti s dodávanými produkty a službami, technologii, pomocí které budou informace mezi oběma stranami vyměňovány, maximální dobu reakce poskytovatele na každou aktivační událost, cenové charakteristiky vztahů, metriky vztahů a zodpovědnosti obou stran (např. zodpovědnost za škody způsobené druhé straně).

Dále se vymezují požadavky podniku na poskytovatele. Požadavky na poskytovatele je vhodné definovat již s ohledem na budoucí výběrové řízení. Tyto požadavky mohou například zahrnovat velikost poskytovatele (obrat, počet pracovníků), kvalifikační požadavky (počet pracovníků určitých profesí, dosavadní výsledky v předmětné oblasti), důkaz o vlastnictví zdrojů, které jsou pro poskytování služeb nezbytné, akceptace závazku, že poskytovatel převezme za úplatu nepotřebné zdroje podniku atd.

2.5 Výběr poskytovatele

Fáze výběru poskytovatele má zajistit sladění formulovaných požadavků podniku s nabídkou trhu poskytovatelů. Kritérii výběru zde budou především požadavky formulované v minulé fázi. Výběr by se měl také opírat o veřejné informace, průzkumy trhu od nezávislých firem či doporučení jiných odborných pracovníků či klientů.

Zde vytvářený vztah by měl být pevný a dlouhodobý, proto je důležité klást důraz na vyváženou oboustrannou dlouhodobou výhodnost dobře fungujícího vztahu. Kontrakt by neměl brzdit úspěšný rozvoj žádného z podniků.

2.6 Due diligence

Tento termín označuje audit ze strany budoucího outsourcingového partnera. Ten prověřuje správnost dokladů, na základě kterých podal nabídku a dle kterých je ochoten nabídnout outsourcingový kontrakt. Zde se rozlišují 2 základní druhy, a to tzv. otevřená inspekce a uzavřená inspekce. Rozdíl v těchto 2 bodech je v míře informovanosti a otevřenosti vůči vlastním zaměstnancům, kdy v prvním případě dochází od vedení podniku k veřejnému oznámení o chystaném úmyslu k zavedení outsourcingu do firmy. Inspekce je zde většinou veřejná, obvykle zahrnující i rozhovory se zaměstnanci. Uzavřená část se volí v případě uzavřeného konkursu. Celá inspekce probíhá jen na základě předložených dokumentů.

2.7 Vyjednávání kontraktu

V této etapě je nutno vzájemně odsouhlasit cíl, účel a rozsah smlouvy a stanovit kompetentní tým na obou stranách. Důležitou část smlouvy tvoří dohoda o víceúrovňovém procesu řešení sporných bodů, spojená s adresací kritických problémů. Součástí dohody jsou rozpracované detailní smluvní podmínky. Zvláštní pozornost je třeba věnovat kritériím výkonnosti. Ty by měly navazovat na stávající metodu měření výkonnosti celé organizace na všech úrovních.

2.8 Transformace

Přechodová etapa je pravděpodobně jednou z nejnáročnějších částí celého procesu. Nejnáročnějším aspektem zde bývá lidský faktor. Z tohoto hlediska je doporučená včasná a úplná informovanost všech pracovníků, které může outsourcing zasáhnout.

Vytěšňuje-li podnik funkční oblast, kterou dosud obhospodařoval, vyvstává otázka, jak naložit s aktivy (licencemi, stroji, budovami atd.) a lidmi, kteří ji dosud zajišťovali. Zda budou dosavadní pracovníci zaměstnáni poskytovatelem na stejné pozici atd. Záleží to na dohodě mezi zadavatelem a poskytovatelem. Převzatí zaměstnanci se sžívají s novou pracovní náplní, střetem kultur i změnou pracovních procesů.

2.9 Řízení vzájemného vztahu

Řízení vzájemného vztahu je stejně důležité jako definování a vytváření vztahu. Nutné je stále sledovat a hodnotit stav vztahu a na základě toho vytvářet měřitelná kritéria. Strukturu podniku je nutné upravit tak, aby byla schopna včas rozpoznat, zaznamenat a řešit problémy, které se ve vztahu objeví.

Z důvodu komplexity problému outsourcingu je vhodné, aby plán outsourcingu a následující kontrakty vždy zpracovával odborník a nikoli generální ředitel či ředitel informatiky. Kontrakt s poskytovatelem i případné doplňkové smlouvy musí být právně i věcně přesné.

[1] [5]

3 Zavádění outsourcingu společností Pregis, a.s.

3.1 Pregis, a.s.

3.1.1 O společnosti

Firma PREGIS působí na trhu IS/ICT od roku 1996 a specializuje se především na poskytování služeb outsourcingu v oblasti provozu mySAP a poradenství, implementace a rozvoje informačního systému mySAP firmy SAP AG.

V minulosti společnost vystupovala pod názvy "Ústav výpočetní techniky a racionalizace" a později "Bijoudata, a. s.." a orientovala se především na vývoj a centralizované zpracování řady dílčích agend ekonomického charakteru (od skladového hospodářství až po výpočet mezd) pro široký okruh bižuterních a sklářských podniků koncentrovaných převážně v oblasti Jablonce nad Nisou a Liberce.

V roce 2003 proběhla příprava přechodu na SLA a na outsourcing kompletního IT společnosti Preciosa. Důvodem bylo vymezení povinností, zprůhlednění jednotlivých procesů atd. PREGIS v tomto roce rovněž odkoupil veškerý majetek od Preciosy a začal outsourcovat celý IT útvar skupiny společností Preciosa.

Nyní společnosti disponujeme týmem více než 30 konzultantů SAP R/3 včetně specialistů-programátorů v ABAP/4 a BW, poskytuje zázemí pro podporu oblasti serverů i koncových stanic. Dále společnost trvale podporuje činnost více než 1500 uživatelů IS, a to ve více jak 20 lokalitách nejen v ČR, ale i v dalších 6 zemích v EU i mimo ní, zajišťuje pohotovosti v režimu 7x24 hodin a vlastní helpdeskové certifikované Customer Competention Centrum.

Poslání společnosti zní: „Pomáháme Vám růst“. V tomto poslání je odražena snaha využít získaných znalostí a zkušeností ve prospěch ostatních subjektů k oboustranné spokojenosti, přínosu a zisku. PREGIS se snaží být kvalifikovaným a přínosným partnerem v oblasti informatiky při realizaci strategických cílů zákazníků, spolehlivým partnerem

ostatních dodavatelů a společně s nimi přinášet řešení ve prospěch zákazníků a náročným zaměstnavatelem spravedlivě oceňujícím přínos a aktivitu svých zaměstnanců.

3.1.2 Přehled nabízených služeb

V následující tabulce č.2 je zobrazen přehled služeb nabízených společností PREGIS, a.s.

Tab. č.2 – Přehled služeb nabízených společností PREGIS, a.s.

Služby	
Hardware	
Datové centrum	provozují vlastní
Disaster Recovery	ano
Provoz údržba HW	ano
Provoz síťové infrastruktury	ano
Provoz koncových stanic PC	ano
Tiskové řešení	ano
Helpdesk v ČR	ano
Helpdesk v zahraničí	ne
Software	
Podnikové informační systémy (CRM, ERP, SCM)	ano
Operační systémy	ano
Softwarové nástroje	ano
Aplikace/ASP	ano
Služby	
Standardizované outsourcingové balíčky pro menší podniky	ne
Konzultace v IT	ano
Plánování	ano
Školení a vzdělávání	ano
Pronájem personálu	ne

Zdroj: [5]

3.2 Přejchod k outsourcingu, outsourcingový proces

Společnost PREGIS se zabývá outsourcingem IT zhruba od roku 2003. Předcházela tomu řada procesů a věcí, které bylo nutné zajistit, i když outsourcingový proces byl v tomto případě trochu specifický oproti teoretickému postupu definovaném v kapitole 2–Fáze outsourcingového procesu.

Prvním spouštěcím mechanismem bylo cílené snížení nákladů na informatiku. Proto se společnost Preciosa rozhodla tuto část vytěsnit poskytovateli, který se na tyto činnosti specializuje. Tím poskytovatelem se stala společnost PREGIS, jež byla tvořena převážně původními zaměstnanci Preciosy a spravovala oblast IS/ICT.

Počátkem roku 2004 došlo k soupisu majetku IS/ICT, jeho inventarizaci a odkupu zákazníka PREGISEm a PREGIS začal kompletně outsourcovat celou oblast IT skupiny společností Preciosa.

Než došlo k odkupu majetku zákazníka, byla nutná jasná definice SLA, tzn. dohod o úrovni poskytovaných služeb. Nejprve se služby připravovaly interně, dále ve spolupráci se zákazníkem. Bylo nutné definovat jednotlivé parametry služeb a smluvně to vše zaznamenat. Z těchto definicí vznikl katalog služeb, který ke každé službě definuje její obsah, dostupnost, měření, vlastníka, maximální dobu řešení, způsob objednání, minimální dobu odběru služby a v neposlední řadě účtování. Příklady katalogových služeb obsahují přílohy č.2–č.4.

Dále proběhla tvorba cenové nabídky na základě nákladových kalkulací služeb a vlastní návrh smluv. Každá smlouva byla jednotlivě projednána a vzájemně odsouhlasena. Příprava těchto SLA probíhala v druhém pololetí roku 2003, smlouvy jsou platné od 1.1.2004.

3.3 Katalog služeb

V současné době společnost PREGIS poskytuje komplexní provozní služby na bázi katalogu služeb, zahrnujícím od správy koncových zařízení, datových linek až po provoz datového centra. V tomto katalogu je k dispozici obsah všech nabízených provozních i jednorázových služeb a podmínky jejich poskytování. Všechny služby jsou smluvně podloženy Service Level Agreementem.

Katalog služeb obsahuje obecná ustanovení, tzn. standardní období provozu, stanovení ceny, definici pojmů a parametrů služeb–viz následující tabulky č.3 a č.4. Obdobím provozu se rozumí časové období 5x8, tj. v pracovních dnech českého kalendáře od 8:00 hod. do 16:00 hod.

Tab. č.3 – Definice pojmů

Pojem	Definice pojmu	
Výpadek	Princip	Výpadek služby rozpoznáný zákazníkem
	Definice	Neplánovaný výpadek od nahlášení výpadku zákazníkem na HelpDesk v Období provozu do nahlášení zprovoznění služby HelpDeskem nebo řešitelem, které nebylo zákazníkem úspěšně rozpozorováno. Zákazník může jedním požadavkem nahlásit výpadek více pracovišť. Při nahlášení výpadku mimo Období provozu se za počátek výpadku považuje nejbližší následující počátek Období provozu. Plánované odstávky nahlášené v termínu dohodnutém v Dohodě o poskytování služeb se za Výpadek nepovažují.
	Měření	TVn =doba trvání výpadku spadající do Období provozu

Zdroj: [16]

Tab. č.4 – Definice parametrů služeb

Skupina parametrů		Dostupnost služby
Parametr		Definice parametru
Maximální četnost Výpadků [MaxČV(čas)]	Princip	Připuštění definovaného počtu Výpadků s určitou délkou
	Definice	Počet Výpadků s určitou délkou v měřeném období. V Dohodě o poskytování služeb mohou být rozlišeny různé četnosti pro různé dlouhé Výpadky.
	Měření	ČV(>5h) = počet Výpadků delších než 5 hodin v měřeném období
	Příklad	MaxČV(>5h) = 2: V měřeném období mohou nastat dva výpadky delší než 5 hodin
Maximální doba Výpadku [MaxDV]	Princip	Vymezení nejdelšího souvislého časového úseku akceptovatelného zákazníkem, po který může být služba neplánovaně nedostupná
	Definice	Doba nejdelšího Výpadku v měřeném období zasahujícího do Období provozu
	Měření	Tvmax = maximální doba Výpadku ve dnech nebo hodinách Měří se Výpadky služby v Období provozu, dny resp. hodiny nespádající do Období provozu se nepočítají
	Příklad	MaxDV = 12 hodin: pro Období provozu definované „Pracovní dny českého kalendáře 6:00 až 18:00“ je například přípustný výpadek od pátku 13:00 do pondělí 13:00, pro Období provozu „7x24“ od pátku 13:00 do soboty 01:00 MaxDV = 2 dny: pro Období provozu definované „Pracovní dny českého kalendáře 6:00 až 18:00“ je například přípustný výpadek od pátku 13:00 do úterý 13:00, pro Období provozu „7x24“ od pátku 13:00 do neděle 13:00
Minimální doba mezi Výpadky [MDMV(čas)]	Princip	Vymezení doby mezi výpadky, po kterou musí být služba dostupná
	Definice	Minimální doba mezi Výpadky s určitou délkou.
	Měření	DMV(>5h) = doba mezi Výpadky delšími než 5 hodin Měří se doba mezi ukončením a počátkem následujícího Výpadku. Je-li jednotka menší než týden, dny resp. hodiny nespádající do Období provozu se nepočítají
	Příklad	MDMV(>5h) = 3 dny: pro Období provozu definované „Pracovní dny českého kalendáře 6:00 až 18:00“ je po ukončení Výpadku delšího než 5 hodin v pátek 13:00 přípustný další Výpadek delší než 5 hodin až ve středu ve 13:00, pro Období provozu „7x24“ již v pondělí ve 13:00
Procento dostupnosti [Pdost]	Princip	Alternativa k MaxSumDV pro nestejně dlouhá období (např. měsíce)
	Definice	Procentuální podíl doby, po kterou je služba dostupná v nasmlouvané době Období provozu v rámci měřeného období. Nepřihlíží se k plánovaným odstávkám. Nesmí být větší, než vyplývá z parametru Maximální doba Výpadku (MaxDV).
	Měření	Pdost = $(1 - (\text{SumDV} / \text{TC})) * 100$ [%] SumDV = $\sum \text{TVn}$: celková doba Výpadků v Období provozu TC : celková délka Období provozu v měřeném období
	Příklad	90%
Období	Princip	Vymezení období, kdy má být služba dostupná pro zákazníka

	Definice	Rozmezí hodin v rámci dne a dnů v týdnu, a to na úrovni týdne. Může být doplněno o jednorázová období provozu v rámci každého měsíce nebo roku (např. „první pracovní den“) a jednorázová období přerušení provozu v rámci týdne, měsíce nebo roku.
	Měření	TC = Součet hodin, po které má být služba v měřeném období dostupná
	Příklad	„Pracovní dny českého kalendáře 6:00 až 18:00“, „7x24“
Součet doby Výpadků [MaxSumDV]	Princip	Připuštění celkové doby všech Výpadků v měřeném období. Alternativa k Procentu dostupnosti
	Měření	Součet trvání všech Výpadků v měřeném období. V Dohodě o poskytování služeb mohou být rozlišeny různé povolené MaxSumDV pro různé části Období provozu.
	Měření	SumDV = $\sum TV_n$: celková doba Výpadků v Období provozu
	Příklad	MaxSumDV = 48 hodin: součet doby všech Výpadků nesmí překročit 48 hodin MaxSumDV v pracovních dnech 6:00-16:00 = 20 hodin: součet doby všech Výpadků v pracovní době nesmí překročit 20 hodin, i když celkový součet doby všech Výpadků může být větší.
Maximální doba řešení [MaxDR]	Princip	Stanovení nejdelší doby v Období provozu, za kterou budou vyřešený problém nebo požadovaná změna služby předány zákazníkovi
	Definice	Doba řešení problému, resp. doba realizace změny od okamžiku zadání požadavku zákazníkem v Období provozu do nahlášení zprovoznění služby, resp. dokončení změny HelpDeskem nebo řešitelem, které nebylo zákazníkem úspěšně rozporováno. Při zadání požadavku mimo Období provozu se za počátek řešení považuje nejbližší následující počátek Období provozu.
	Měření	Měří se doba mezi zadáním požadavku a nahlášením jeho vyřešení zákazníkovi. Je-li jednotka menší než týden, dny resp. hodiny nespádající do Období provozu se nepočítají.
	Příklad	MaxDR = 8 hodin: pro Období provozu definované „Pracovní dny českého kalendáře 6:00 až 18:00“ je při zadání požadavku ve čtvrtek 13:00 vyřešen požadavek nejpozději v pátek do 9:00. MaxDR = 2 dny: pro Období provozu definované „Pracovní dny českého kalendáře 6:00 až 18:00“ je při zadání požadavku v pátek 13:00 vyřešen požadavek nejpozději v úterý do 13:00.
Minimální doba odběru	Princip	Stanovení nejkratší doby, po kterou se zákazník zavazuje odebírat službu v množství ne nižším, než je stanoveno Dohodou nebo schváleným požadavkem odběratele.

	Definice	Doba, po kterou nesmí být sníženo množství odběru služby. Tato doba začíná datem platnosti Dohody nebo datem posledního schváleného požadavku odběratele na rozšíření množství odběru služby, přičemž platné je vždy poslední datum.
	Měření	Měří se doba mezi datem platnosti Dohody nebo datem posledního schváleného požadavku odběratele na rozšíření množství odběru služby, přičemž platné je poslední datum, a požadavkem na snížení množství odběru služby.
	Příklad	MDOS = 8 měsíců: Pro službu, u které bylo Dohodou stanoveno odebírané množství na 120 ks a k 10.9.2004 zvýšeno na 150 ks, může nastat snížení odebíraného množství pod 150 ks nejdříve k 10.5.2005. Pokud by ovšem k 10.4.2005 bylo množství ještě zvýšeno na 170 ks, potom snížení pod 170 ks může nastat nejdříve k 10.12.2005.

Zdroj: [16]

3.3.1 Příklad definice služby Užívání internetu

Následující tabulka č.5 obsahuje definici katalogové služby Užívání internetu – uživatelský účet pro přístup k internetu. Další příklady katalogových služeb obsahují přílohy č.2–č.4.

Tab. č.5 – Užívání internetu

Kód a název služby	3.3.2 SP005 Užívání Internetu
Popis	
Uživatelský účet pro přístup k Internetu.	
Obsah služby	
<p>Přístup uživatele k Internetu dle rozsahu přidělených oprávnění v kategoriích:</p> <ul style="list-style-type: none"> - READ – oprávnění k prohlížení stránek na Internetu prostřednictvím protokolů HTTP nebo HTTPS - DOWNLOAD – oprávnění k prohlížení stránek na Internetu a k přenosu spustitelných a archivních souborů (např. EXE, RAR, ZIP, MP3 atd.) z Internetu prostřednictvím protokolů HTTP, HTTPS nebo FTP <p>Provoz Internetu v rozsahu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zajištění bezpečnosti připojení na Internet - Poskytnutí, instalace a správa potřebného hardware, software a datových spojů pro přístup k Internetu s výkonem odpovídajícím rozsahu funkcí v době podpisu Dohody o poskytování služeb - Správa uživatelských účtů malého rozsahu (běžné personální změny). Změny 	

většího rozsahu jsou placeny zvlášť					
<ul style="list-style-type: none">- Konzultační služby při požadavcích na nové funkce nebo zvýšení výkonu- Řešení problémů s přístupem na Internet- Monitoring přístupu uživatele na jednotlivé Internetové adresy, počtu přístupů uživatele a množství dat přenesených uživatelem, a to v plném rozsahu za posledních 30 dní, v omezeném rozsahu za posledních 12 měsíců. Vytvoření výstupních sestav z monitoringu není předmětem služby a je placeno zvlášť- Informace o období provozu systému, odstávkách a výpadcích prostřednictvím Intranetu					
Související služby					
Uživatel odebírající službu <i>SP005 Užívání Internetu</i> musí mít současně k dispozici služby (placeno zvlášť):					
<ul style="list-style-type: none">- alespoň jednu ze služeb <i>SP012 PC – standardní stanice</i>, <i>SP012P PC – standardní stanice - podpora</i>, <i>SP013 PC – standardní notebook</i>, <i>SP013P PC – standardní notebook - podpora</i>, <i>SP014 PC – standardní stanice CAD 3D</i>, <i>SP015 PC – nestandardní stanice</i> nebo <i>SP015P PC – nestandardní stanice - podpora</i>- <i>SP009 Uživatel IS</i>					
Dostupnost			Měření		
Období provozu: 5x10 <ul style="list-style-type: none">• MaxDV = 24 hodin• MaxČV(>22h) = 2 za kalendářní rok• MDMV(>22h) = 72 hodin Pdost = 93% v kalendářním měsíci (SumDV = cca 50h) Služba je považována za dostupnou, pokud je dosažitelná alespoň z jedné stanice v síti.			<ul style="list-style-type: none">• Měření kvantity (počet měrných jednotek) provádí obchodní úsek PREGIS.• Měření kvality (dostupnost ve sjednaném Období provozu) provádí HelpDesk PREGIS na základě hlášení výpadků uživateli.		
Vlastník			Maximální doba řešení		
Jméno 3			Pro tuto službu není aplikovatelná		
Způsob objednání			Minimální doba odběru služby		
Služba se objednává změnovým požadavkem na HelpDesk, PREGIS, a.s.			1 měsíc pro uživatele, 1 rok pro lokalitu s alespoň 1 uživatelem.		
Účtování					
Měrná jednotka:	Pojmenovaný uživatel	Referenční základna:	Měsíčně	Cena:	Dle Dohody o poskytování služeb

Zdroj: [16]

3.4 Vzniklé problémy

Tato kapitola vymezuje problémy, které vznikly při přechodu na outsourcingovou společnost. Některé se podařilo vyřešit, jiné jsou stále aktuální a společnost se jimi stále zabývá. Mezi nejvýznamnější problémy patřily definice procesů, ke které byla využita metodika ITIL, dále sepsání SLA, certifikace jakosti dle ISO 9001:2000 a zavedení marketingu ve společnosti.

3.4.1 Definice procesů

V dnešní době každý podnik, ať už se jedná o podnik, který má vlastní IT oddělení nebo podnik, který je v odběratelsko-dodavatelském vztahu, zajímá, jak kvalitní a spolehlivé služby mu informační a komunikační technologie mohou poskytnout. Je tedy nutné se systematicky zabývat řízením poskytování IT služeb a jasně vydefinovat procesy, které by měly být v podniku implementovány za účelem zajištění trvale kvalitní dodávky IT služeb při vynaložení optimálních nákladů.

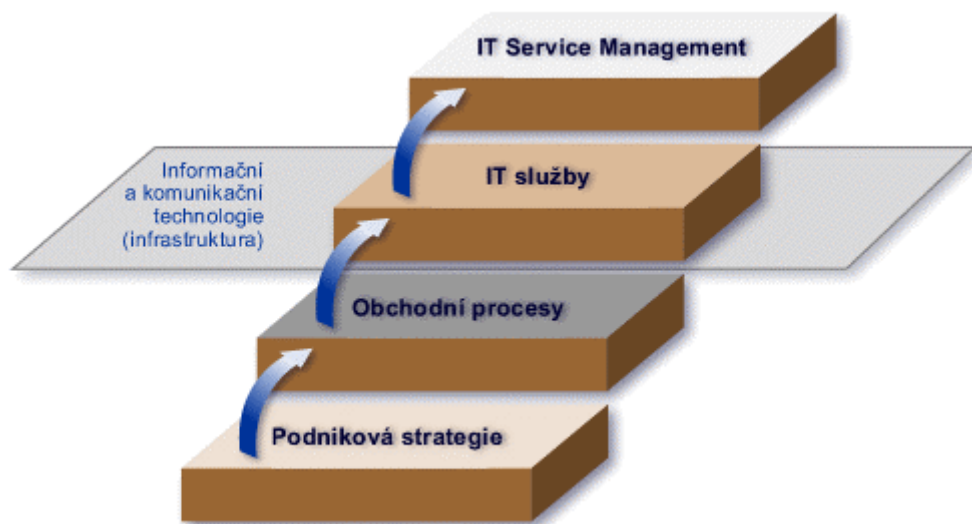
K této definici přispívá ITIL, který je souborem nejlepších světových zkušeností a doporučení, v oblasti řízení IT služeb a ICT infrastruktury. PREGIS se v současné době dle této normy snaží přesně vymezit procesy vedoucí ke kvalitní dodávce IT služeb.

3.4.1.1 Co je to ITIL s ITSM

ITIL je zkratkou pro "Information Technology Infrastructure Library", což přeloženo do češtiny znamená "knihovna infrastruktury informačních technologií". ITIL je mezinárodně uznávaný standard pro oblast ITSM, tedy jako standard pro řízení služeb informačních a komunikačních technologií. ITIL není mezinárodním standardem v pravém slova smyslu, protože jako takový není dosud zakotven v žádné národní ani mezinárodní normě. K velmi rychlému celosvětovému rozšíření ITIL významně přispěla právě skutečnost, že ITIL vzešel z praxe.

ITSM je zkratkou pro "IT Service Management", tzn. řízení služeb informačních technologií. V následujícím obrázku č.6 je vidět, proč je nutné se tímto řízením zabývat.

Obr. č.6 – Schéma ITSM



Zdroj: [6]

Smysl existence každého podniku je představován jeho **podnikovou strategií**, která mimo jiné definuje, co je předmětem jeho podnikání, jakými činnostmi se podnik zabývá, jak je organizován a řízen, jaké jsou jeho cíle v oblasti marketingu, obchodu, výroby, provozu, financí atd.

Podniková strategie následně určuje podobu **obchodních procesů**, které musejí v podniku existovat proto, aby s jejich pomocí podnik mohl dosáhnout svých cílů determinovaných podnikovou strategií.

Obchodní procesy v dnešní době (a již mnoho desítek let do minulosti) potřebují pro své smysluplné fungování služby informačních a komunikačních technologií, kterým se zkráceně nazývají IT služby.

Všechny IT služby samozřejmě fungují na nějaké infrastruktuře informačních a komunikačních technologií (information and communication technology = ICT), která je

vždy nějakým způsobem řízena- obvykle je její řízení odpovědností úseku informačních a komunikačních služeb (úsek ICT), který se stará o jednotlivé komponenty infrastruktury.

Přestože řízení samotné technické a technologické podstaty infrastruktury informačních a komunikačních technologií je nutnou podmínkou správného fungování IT služeb, není podmínkou dostačující- je totiž ještě nutné nějakým způsobem řídit i samotné IT služby, kvůli kterým tato infrastruktura existuje. Toto řízení je nazýváno IT Service Managementem (ITSM).

Pro podobu procesů ITSM jsou charakteristické principy řízení IT služeb vzhledem k jejich odběratelům, poskytovat IT služby, které jsou skutečně požadovány a poskytovat IT služby, které jsou nákladově optimální. Podnik poskytující IT služby, tedy i PREGIS, by měl rozumět podnikovým cílům a strategii odběratele služeb, znát jeho obchodní procesy a komunikovat s ním o poskytování IT služeb. Současně je nutné měřit náklady s tím spojené.

[6]

3.4.1.2 Důvody pro implementaci procesů ITSM

Dle dlouholetých průzkumů je několik důvodů pro implementaci procesů ITSM podle ITIL. Jsou to:

1. Nastavení ICT strategie podle strategie obchodu
2. Dodržování obchodních požadavků a požadavků uživatelů
3. Úspěšné vyrovnávání se s přicházejícími změnami
4. Vyrovnané jednání s ostatním managementem
5. Řízení nákladů, rozpočtu a zdrojů
6. Udržování kroku s vývojem technologií
7. Snadnější přijímání ICT pracovníků a snížení fluktuace
8. Řízení času a zdrojů
9. Řízení infrastruktury
10. Udržování znalostí a dovedností

[6]

3.4.1.3 PREGIS a ITIL

Společnost PREGIS má v současné době jednotlivé procesy definovány a popsány. Současně probíhá implementace Service Desku, tedy efektivního komunikačního kanálu mezi uživatelem a poskytovatelem IT služby.

3.4.2 SLA (Service Level Agreement)

Dalším z řady problémů byla a také ještě je definice procesů a organizační struktury kolem SLA.

3.4.2.1 Co je to SLA

Pojem Service Level Agreement lze volně přeložit jako dohoda o úrovni poskytovaných služeb. Vznik těchto dohod byl vynucen potřebou co nejpřesněji definovat rozsah, úroveň a intenzitu externě poskytovaných služeb. V podmínkách outsourcingu je SLA nezbytným nástrojem k definici rozhraní mezi externím poskytovatelem a zákazníkem.

Dle pana Učně lze SLA definovat následovně: „Pojem, který primárně vzniknul jako nástroj měření úrovně poskytovaných služeb externím poskytovatelem, v rámci outsourcingu, outhoustingu, resp. v rámci jiného typu smluvního vztahu, jako je kupř. servisní smlouva. Naměřené hodnoty SLA potom podmiňují výši plateb, resp. uplatnění sankcí, ve vztahu k externímu poskytovateli".⁴

⁴ Učeň, P. a kol. Metriky v informatice. Jak objektivně zjistit přínos informačního systému. Grada, Praha 2001.

3.4.2.2 Obsah SLA

Obsah SLA je vždy dán charakterem služby. Některé složky SLA mají obecnou platnost a jsou uváděny u všech typů služeb, některé se vztahují pouze k dané službě. Současně platí, že SLA může mít rozdílné parametry pro různé kategorie koncových uživatelů.

SLA by se měla skládat ze tří částí:

1. základní specifikace, podmínky a pravidla

- kategorie příjemců
- přesné vymezení počtu a umístění příjemců dané kategorie
- popis služeb
- objem poskytovaných služeb
- poskytovatel – bližší určení
- měření- postup, způsob, periodicita, odpovědnost a vykazování výsledků
- ověřování- postup, způsob, periodicita, odpovědnost a vykazování výsledků ověřování správnosti měření
- určení a způsobu realizace podpory (např. fyzicky na místě, vzdáleně apod.)
- návazné podpůrné služby spojené s danou službou (kupř. training na místě, resp. na učebně)
- cena služby
- platební podmínky
- pravidlo pro změny služby
- práva a povinnosti obou stran- podmínky součinnosti
- ostatní podmínky pro realizaci SLA (bezpečnost, právo informovanosti, odpovědnost za vady a škody apod.)

2. tvrdé metriky

- dostupnost (v % vyjádřený skutečný čas disponibility aplikace na daném zařízení uživatele ve vztahu k celkovému efektivnímu fondu pracovní doby za určenou časovou jednotku)

- běžná a maximální přípustná (kritická) doba odezvy na požadavek- tzv. incident (v členění na jednotlivé typy požadavků, jako je např. hlášení poruchy aplikace , poruchy HW, přemístění koncové stanice, apod.)
- běžná a maximální přípustná (kritická) doba řešení požadavků (v členění na jednotlivé typy požadavků)
- průměrná a mezní odezva aplikace v rámci služby

3. měkké metriky

- ostatní metriky pro danou službu (kvalitativní ukazatele typu akceptace, zápis, potvrzení realizovaného školení a prezenční listina, hodnocení lektora školení, hodnocení účastníka školení, apod.)

V souvislosti s tvrdými metrikami jako součást SLA (jako jsou kupř. odezva, dostupnost apod.) jsou v některých případech stanovovány až tři úrovně tohoto parametru:

- a. servisní úroveň - požadovaná hodnota parametru za standardních podmínek (např. dostupnost na úrovni 0,97 a vyšší)
- b. minimální servisní úroveň - pod tuto mez nesmí hodnota daného parametru nikdy klesnout (např. dostupnost 0,94)
- c. motivační (incentive) servisní úroveň - má motivovat poskytovatele k poskytování nadstandardní úrovně služeb (kupř. dostupnost nad 0,99)

[7]

Je zřejmé, že dodavatelé se většinou před potencionálními zákazníky předhánějí v kvalitě a schopnostech, někteří dokonce uvádějí čísla typu 99,999%, která znamenají, na kolik procent bude jejich služba v požadované kvalitě a intenzitě dostupná zákazníkovi. Již takovéto tvrzení by mělo značit, že jde pouze o reklamní slogan, který lze v praxi jen těžko uplatit. Existují zde dva problémy, proč neslibovat svému zákazníkovi několika devítkové číslo záruk.

Prvním problémem jsou výluky, mezi něž patří např. plánovaná údržba operačního systému, upgrade SW, pravidelně se opakující inicializace počítače apod. Tyto zdánlivě nepřiliš náročné operace se mohou pravidelně opakovat, ve většině případů minimálně

jednou týdně. Dodavatelé outsourcingových služeb tedy nemohou dávat záruky typu 99,999%.

Druhým problémem je, že různí zákazníci mají různé hardwarové a softwarové vybavení, různé datové sklady, různé rychlosti sítí, apod. Z těchto důvodů je možno říci, že záruka 99,999% je dnes velmi nereálná.

Dokument SLA by měl být strukturován tak, aby motivoval obě smluvní strany k rozvoji a vzájemné podpoře. V souvislosti s SLA se můžeme setkat s pojmem „win/win agreement“, který v podstatě znamená, že oba partneři by měli těžit ze vzájemné spolupráce a díky synergickému efektu plynoucímu ze strategického partnerství dosahovat vyšší produktivity a těžit z větší konkurenceschopnosti na dnešním globalizujícím se trhu.

SLA patří mezi nejdůležitější body procesu outsourcingu, je velmi důležitým nástrojem k eliminaci nevýhod outsourcingu IT, a proto by mu měla být věnována zvláštní pozornost managementu obou budoucích smluvních partnerů.

[5]

3.4.2.3 SLA mezi společnostmi PREGIS a skupinou Preciosa

Jedním z hlavních strategických záměrů skupiny Preciosa byla a je minimalizace nutných nákladů na tzv. podpůrné procesy, mezi které se počítají i náklady na informatiku. PREGIS definoval sadu produktů a nákladů za ně, které společnost dává zákazníkovi, tj. ostatním společnostem v rámci skupiny.

Obsah služeb poskytovaných v rámci SLA je definován v Katalogu služeb. Důležitým hlediskem pro výběr služeb je i vzájemná závislost některých služeb, např. řadu služeb nelze poskytnout, pokud uživatel zároveň neodebírá službu uživatel IS.

Jako východisko pro stanovení počtu odebíraných služeb byly použity údaje z řady evidencí uživatelských účtů, hardware a software ve stavu, ve kterém přecházely k 1. 1. 2004. Tento stav byl i východiskem pro uzavírání smluv SLA. V současnosti probíhá

porovnávání zjištěného stavu se skutečnými potřebami na straně zákazníka a dochází k hromadným úpravám podle těchto skutečných potřeb.

Dohoda o poskytování služeb mezi společností PREGIS a odběratelem obsahuje několik zásadních bodů. Jaký je předmět dohody a poskytované služby, stanovení ceny za tyto služby a samozřejmě sankce a smluvní pokuty. Kompletní znění dohody o poskytovaných službách obsahuje příloha č.1.

3.4.3 ISO 9001:2000

Aby PREGIS měl možnost uspět v konkurenčním prostředí, je nutná certifikace dle normy ISO 9001:2000–systém managementu jakosti. Tato mezinárodní norma slouží pro vytvoření a udržování systému řízení jakosti pro organizace v oblasti výroby a služeb s maximální orientací na zákazníka a s využitím co možná nejlepších dosažitelných zdrojů. Jde o zaměření se na stálost kvality, zavádění pořádku a disciplíny, trvalého zlepšování pomocí zpětné vazby od zákazníků. Díky této normě bude mít budoucí zákazník nebo odběratel jistotu, jak kvalitní služby jsou mu poskytovány.

Příprava na certifikaci ve společnosti PREGIS probíhá formou projektu za účasti externího dodavatele. Je opět nutná definice a popis procesů v návaznosti na strategii společnosti, její poslání a vize, dále o dokumentaci (směrnice, pracovní postupy, záznamy), o školení pracovníků, jejich znalosti prováděných činností a k tomu příslušející dokumentace. Cílem této certifikace je hlavně schopnost společnosti plnit požadavky zákazníků v čase, množství a kvalitě a také trvalé zlepšování procesů. Certifikace je zatím v přípravné fázi.

3.4.4 Marketing

V době, kdy PREGIS přecházel na formu outsourcingové spolupráce, nebylo rozvinuto žádné oddělení, které by se zabývalo marketingem. Marketing je vlastně proces

řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem. Bylo tedy nutné založit referát, který se bude marketingem zabývat.

V současné době má tento referát za úkol zviditelnit firmu na trhu, sledovat trendy v IT, atd.

3.5 Přínosy pro PREGIS

Přechod na outsourcing znamenal pro společnost PREGIS nejen problémy, ale také výhody a přínosy. Mezi nejdůležitější přínosy patří bezesporu **finanční stránka** a ujasnění interní nákladové struktury služeb. Pro Preciosu by bylo nákladné spravovat jednotlivé počítačové stanice a zařízení, zjišťovat a sledovat nové trendy v IT, tedy poskytovat služby na vysoké úrovni. Tím, že Preciosa vytěsnila tuto oblast, snížila celkové náklady, které mohou být efektivněji využity.

Další výhodou je možnost lepšího nastavení interních procesů dle kategorizace a parametrů služeb – produkty, termíny, kompetence, role. Tato oblast přinesla značné výhody i pro zákazníka, skupinu společností Preciosa. Dříve neprůhledná suma nákladů na služby IS/ICT se rozdělila na konkrétní částky za jasně ohraničené služby, včetně měřitelných parametrů. S tím souvisí možnost lepšího řízení služeb s adresací na jednotlivé koncové uživatele.

Dalším neopomenutelným přínosem je lepší využití kapacit a **know-how** jednotlivých pracovníků. Díky tomu, že PREGIS je tvořen z velké části původními zaměstnanci Preciosy, mají tito lidé znalosti a zkušenosti s procesy, výrobou, technologií nebo problémy, které jsou ve skupině společností Preciosa. Určitě každá společnost má zájem na tom, aby se toto know-how nedostalo ven a aby nemusela do svého běhu zasvěcovat jinou externí firmu.

Poslední výhodou spolupráce mezi PREGISem a Preciosou je společná **bezpečnostní politika**. Bezpečnostní politika specifikuje opatření a procedury, potřebné k zajištění informační bezpečnosti na všech úrovních - od vývoje systémů, personalistiku, fyzickou ochranu objektů i zabezpečení sítí.

3.6 Průzkum spokojenosti zákazníků

Aby měla společnost PREGIS jistotu ohledně kvality poskytovaných služeb včetně míry spokojenosti jednotlivých zákazníků, tedy zaměstnanců Preciosy, realizuje každoročně průzkum spokojenosti. Na základě výsledků průzkumu společnost stanovuje termíny vyřešení jednotlivých cílů a určuje kompetentní osobu dohlížející na efektivním řešení dílčích cílů a problémů.

Průzkum spokojenosti zákazníků tedy společnosti PREGIS poskytuje důležitou zpětnou vazbu a výstupy tohoto systému jsou základem pro následná opatření ke zlepšení a zajištění maximální zákaznické spokojenosti. Účinnost provedených opatření je možné ověřit na základě výsledků dalšího průzkumu. Díky tomuto průzkumu se může kvalita jednotlivých služeb neustále zlepšovat a současně se vychytají nedostatky, které mohou být následně účinně napraveny.

3.7 Vlastní zhodnocení

Tím, že se společnost Preciosa rozhodla vytěsnit IS/IT a jako svého poskytovatele si vybrala společnost PREGIS, a.s., udělala dle mého názoru krok správným směrem. Vyplývá to samozřejmě z výše uvedených výhod, zejména ve finanční oblasti, také ale z postavení společnosti PREGIS a jejich zaměstnanců vůči skupině společností Preciosa. Jak již bylo v této kapitole zmíněno, PREGIS je dceřinou společností Preciosy a je z velké části tvořen jejími zaměstnanci. Samotný outsourcing sebou nese mnoho rizik, které jsou díky tomuto vztahu částečně eliminovány. Ať už se jedná o vzájemnou důvěru, přístup k citlivým informacím nebo společnou bezpečnostní politiku.

Zaměstnanci společnosti PREGIS, a.s., mají také značné znalosti o fungování zákazníka, které jsou aktivně využity a přinášejí očekávaný přínos. Pokud by se Preciosa rozhodla pro volbu jiného poskytovatele IT služeb, trvalo by velmi dlouho než by poskytovateli předala potřebné informace, definovala požadavky a úroveň zabezpečení. Také výběr správného poskytovatele by znamenal značné zpomalení procesu outsourcingu. Preciosa by musela dopředu mapovat trh poskytovatelů, posuzovat jejich zkušenosti, finanční stabilitu, počet odborníků atd., tak aby mezi nimi vznikla vzájemná důvěra, profesionalita a solidnost.

Vlastní proces outsourcingu byl také v pořádku. Tím, že došlo k sepsání Dohod o poskytování služeb a definování jednotlivých služeb v Katalogu služeb, měla Preciosa jistotu garance dostupnosti, doby odezvy, rychlosti reakce na výpadek, krizového scénáře atd.

Jedinou nevýhodu lze spatřovat ve značné závislosti na Preciose. Společnost Preciosa je jediným velkým zákazníkem PREGISu, proto fungování celé společnosti je závislé právě na tomto zákazníkovi. PREGIS si tuto skutečnost uvědomuje a snaží se získat zakázky i u jiných firem, které mají zájem o volbu spolupráce formou outsourcingu. K tomu, že se PREGIS, a.s., stává více konkurenceschopným v této oblasti přispívá, jak již bylo v předcházejících kapitolách zmíněno, definice procesů dle mezinárodní metodiky ITIL nebo certifikace jakosti dle normy ISO 9001:2000.

Celkově lze říci, že PREGIS, a.s., je v současné době společností, která má již zkušenosti s outsourcingem, nabízí dostatečné portfolio služeb a disponuje odborníky na danou oblast.

Závěr

Tématem mé diplomové práce bylo „Zavádění outsourcingu ve společnosti PREGIS, a.s.“ Tato práce si kladla za cíl zhodnotit postup společnosti PREGIS při přechodu na outsourcingovou společnost, problémy a výhody tohoto kroku a jejich následné řešení.

Celkově bych hodnotila proces zavedení outsourcingu společností PREGIS, a.s., pozitivně. Díky tomuto kroku došlo:

- k definici procesů, služeb a jejich nastavení,
- k ujasnění interní nákladové struktury,
- k sepsání dohod o poskytování služeb,
- ke snížení nákladů na informatiku ve skupině společností Preciosa.

Všechny body byly významné jak pro samotný PREGIS, tak pro Preciosu. Dříve neprůhledná suma nákladů na služby IS/ICT se rozdělila na konkrétní částky za jasně ohraničené služby, včetně měřitelných parametrů. Vše bylo smluvně podloženo SLA, jednotlivé služby byly definovány do Katalogu služeb, to znamená, že zákazník přesně ví za co platí a na jaké úrovni se spolupráce odehrává.

Společnost PREGIS, a.s. a společnost Preciosa také byli a jsou úzce propojeni jak znalostmi, tak know-how jednotlivých lidí, společnými cíly, dobře definovanými SLA nebo společnou bezpečnostní politikou, což předem do jisté míry předznamenalo úspěch přechodu na outsourcing.

Jedinou nevýhodou dle mého názoru je značná závislost společnosti PREGIS na svém zákazníkovi, to znamená na skupině společností Preciosa. Tím, že Preciosa tvoří jediného velkého zákazníka, závisí na nich fungování celého PREGISu. PREGIS si tuto skutečnost uvědomuje a díky definici procesů dle mezinárodně uznávané normy ITIL nebo certifikaci jakosti podle normy ISO 9001:2000 se stal konkurenceschopným a může své služby nabídnout i jiným společnostem.

Domnívám se, že obecně lze tento proces přechodu na outsourcing aplikovat i u jiných společností. Je samozřejmé, že každá firma je specifická a má odlišný styl řízení, organizační strukturu, úroveň definici procesů atd. Zdárné dokončení projektu také závisí na volbě osoby zodpovědné za tento projekt, přípravné fázi, vzájemné komunikaci, zapojení budoucích uživatelů a jiných faktorech. Cíle by měly být ale shodné, tzn. snížení nákladů a přesná a jasná definice procesů a služeb.

Závěrem lze říci, že outsourcing ale rozhodně není módní záležitost. V našich poměrech se zákazník k outsourcingu staví velmi opatrně, protože po letech, kdy jsme všechno museli umět a dělat si vlastními silami, se společnosti velmi obtížně rozhodují předat své kompetence jiné firmě a být na ní v této oblasti více, či méně závislí. Nicméně je to celosvětový trend a požadovaná kvalita práce, potřebná redukce nákladů a nutnost orientace na předmět podnikání si to vynutí.

Seznam použité literatury:

- [1] Bruckner, T. a Voříšek, J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha: Ekopress, 1998. ISBN 80-86119-07-6.
- [2] Computerworld: *outsourcing 2003*. č.32. Praha: IDG Czech, a.s, 2004
- [3] Computerworld: *outsourcing 2004*. č.32. Praha: IDG Czech, a.s, 2004
- [4] Computerworld: *outsourcing 2005*. č.32. Praha: IDG Czech, a.s, 2005
- [5] <http://outsourcingit.info>
- [6] <http://www.itil.cz/>
- [7] Učeň, P. a kol. *Metriky v informatice. Jak objektivně zjistit přínos informačního systému*. Praha: Grada, 2001
- [8] MOLNÁR, Z.: *Efektivnost informačních systémů*, Praha: Grada, 2000.
- [9] <http://nb.vse.cz/~bruckner/tbouts.htm>
- [10] <http://www.systemonline.cz/>
- [11] www.computerworld.cz
- [12] <http://www.eiu.com/>
- [13] <http://www.cssi.cz/>
- [14] <http://www.iccc-group.com/cze/outsour.php>
- [15] <http://nb.vse.cz/~vorisek>
- [16] Interní dokumentace společnosti PREGIS, a.s.
- [17] www.pregis.as

Seznam příloh:

Příloha č.1 – Vzor dohody o poskytování služeb

Příloha č.2 – Katalogová služba Uživatel IS

Příloha č.3 – Katalogová služba PC – standardní stanice-podpora

Příloha č.4 – Katalogová služba Tiskárna laserová střední – podpora

DOHODA O POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB Č. XXXX

uzavřená mezi

společností
PREGIS, a.s.,
sídlem Smetanova 45,
466 23 Jablonec nad Nisou,
IČ: xxxxxxxxxxxx,
zapsanou v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu
v xxxxxxxxxxxx pod sp. zn. xxxxx
(dále jen poskytovatel),
zastoupenou xxxxxxxxxxxx

a

společností
 xx
 (dále jen odběratel),
 zastoupenou xxxxxxxxxxxxxx

za účelem poskytování služeb pro

[illegible]

1 Předmět Dohody o poskytování služeb

Předmětem Dohody o poskytování služeb (dále jen Dohoda) je závazek poskytovatele za úhradu poskytovat a provozně podporovat pro odběratele služby spojené s provozem prostředků informačního systému a závazek odběratele platit poskytovateli za poskytované služby.

Specifikaci, množství a cenu služeb ke dni podpisu Dohody definuje dokument Katalog služeb PREGIS.

2 Poskytované služby

2.1 Odběratel služeb

Služby jsou poskytovány ve všech lokalitách Skupiny společností XXXXX (dále jen Skupiny) připojených do sítě Skupiny:

- koncovým uživatelům informačního systému (IS) Skupiny,
- pro koncová pracoviště informačního systému (IS) Skupiny.

2.2 Rozsah poskytovaných služeb

2.2.1 Specifikace a cena služeb

Seznam (sortiment), množství a cena poskytovaných služeb jsou uvedeny v příloze č. x. Za seznam koncových uživatelů a koncových pracovišť, za definici oprávnění uživatelů pro přístup k informacím a za schválení kompetentními pracovníky na straně odběratele odpovídá odpovědná osoba odběratele.

V ceně služeb nejsou zahrnuty náklady na opravu závad vzniklých nesprávnou obsluhou zařízení nebo SW, zásahem do zařízení jinou osobou, než servisním pracovníkem zhotovitele, postupem, který je v rozporu s dokumentací a obecnými zásadami, použitím nevhodného spotřebního materiálu nebo neodborným přemísťováním zařízení.

2.2.2 Změny rozsahu poskytovaných služeb

Poskytovatel je povinen zpřístupnit odběrateli prostřednictvím Intranetu aktuální stav Katalogu služeb PREGIS. Rozsah množství a sortimentu poskytovaných služeb je průběžně proměnný a v rámci změnových požadavků HD jej schvaluje zodpovědná osoba odběratele. Informace o množství odebíraných služeb předává poskytovatel odběrateli jednou měsíčně (viz. odst. 4).

Veškeré změny jsou prováděny v co nejkratším termínu od schválení zodpovědnou osobou odběratele a v souladu s dodacími podmínkami uvedenými v Katalogu služeb PREGIS. Aby byly změny v poskytování služeb zahrnuty do fakturace za daný kalendářní měsíc, musí být změnový požadavek zadán a schválen odběratelem nejpozději do konce předešlého kalendářního měsíce.

2.3 Dostupnost služeb

Pro smluvní období stanovené v odstavci 9 Dohody se dostupnost služeb měří podle dostupnosti provozních služeb. Parametry dostupnosti jednotlivých služeb jsou obsaženy v Katalogu služeb PREGIS.

2.4 Výjimky z dostupnosti služeb

Do dostupnosti se nepočítá plánovaná odstávka systému nebo zařízení (dále jen odstávka), která je ohlášena alespoň 24 hodin před termínem zahájení odstávky, počítáno v pracovních dnech. Odstávky budou přednostně plánovány do doby mimo Období provozu.

Plánování odstávky probíhá ve spolupráci s odpovědnou osobou odběratele.

Za nedodržení dostupnosti se nepočítají chyby standardního software koncových pracovišť, které nebrání uživateli vykonávat běžné činnosti v rámci jeho pracovní náplně.

Doba nedostupnosti koncového pracoviště není započtena, pokud zadavatel požadavku toto akceptuje nebo pokud je v rámci řešení poruchy zapůjčeno náhradní zařízení.

3 Ceny služeb

Ceny služeb jsou uvedeny v ceníku služeb. Po vzájemné dohodě může být cena kterékoliv služby měněna a to k 11. dni kalendářního měsíce. Změna bude oznámena odpovědné osobě odběratele nejpozději 1 měsíc před uvedeným termínem.

4 Platební podmínky a podklady pro účtování služeb

Odběratel hradí služby uvedené v této smlouvě na základě aktuálního sortimentu a množství čerpaných služeb za daný kalendářní měsíc, a to na základě faktury vystavené poskytovatelem. Rozhodným dnem pro stanovení množství odebíraných služeb za daný kalendářní měsíc je 10. kalendářní den tohoto měsíce. Faktura za poskytované služby bude vystavena nejpozději do posledního kalendářního dne následujícího měsíce po dodávce služeb. K ceně přísluší DPH dle platných předpisů. Splatnost faktury je 20 dnů ode dne vystavení.

Současně s fakturou, nikoliv však jako její součást, předá nebo zpřístupní poskytovatel odběrateli podrobné informace o jednotlivých položkách služeb až na jednotlivého uživatele a pokud to odběratel požaduje i podklady pro vnitropodnikové rozúčtování nákladů na nákladové středisko odběratele podle uživatelů.

5 Sankce, smluvní pokuty

5.1 Porušení Dohody ze strany poskytovatele

V případě opoždění v dodávce služby oproti termínu uvedenému v Katalogu služeb PREGIS, v parametru Maximální doba řešení – Dodávka (pokud je hodnota parametru u dané služby uvedena), činí smluvní pokuta xx% z jednotkové měsíční ceny služby za každý započatý den prodlení, nejvýše však xx% z jednotkové měsíční ceny služby.

Porušení dostupnosti služby se měří pouze v případě nahlášení uživatelem na HelpDesk, viz odstavec 8.1 Dohody, a to od okamžiku nahlášení do okamžiku vyřešení požadavku, které není uživatelem rozporováno. Uživatel může nahlásit porušení dostupnosti služby i za jiná pracoviště, tj. porušení v rozsahu většího počtu měrných jednotek.

V případě nedodržení podmínek dostupnosti služby, viz Katalog služeb PREGIS, parametr Dostupnost nebo parametr Maximální doba řešení – Řešení problému, činí smluvní pokuta xx,- Kč za každou započatou hodinu prodlení a měrnou jednotku služby, nejvýše však jednotkovou měsíční cenu služby vynásobenou počtem měrných jednotek, u kterých došlo k nedodržení podmínek dostupnosti.

5.2 Výjimky z porušení Dohody

Za porušení Dohody ve smyslu odstavce 5.1 Dohody není považován výpadek z důvodů uvedených v §374 obchodního zákoníku jako válka, živelné katastrofy a kalamity, stávka, omezující akty státních i místních orgánů a institucí, nebo pokud výpadek vznikne prokazatelně neodbornou manipulací objednatele.

5.3 Porušení Dohody ze strany odběratele

Při nedodržení termínu splatnosti faktury vystavené poskytovatelem o více jak 10 pracovních dnů je poskytovatel oprávněn uplatnit a odběratel v případě uplatnění povinen uhradit smluvní pokutu ve výši xx% z fakturované částky za každý den prodlení v uhrazení faktury, nejvýše však do výše této fakturované částky.

Pokud dojde na straně odběratele k překročení množství odebíraných služeb nad rámec definovaný v odstavcích 2.2.1 a 2.2.2, je poskytovatel oprávněn zablokovat účty uživatelů, u kterých došlo k překročení množství odebíraných služeb a uložit sankci odpovídající výši škody, která poskytovateli vznikla, tj. stanovené z ceny služby a předpokládané doby překračování množství odebíraných služeb.

6 Odpovědné osoby

6.1 Odpovědná osoba poskytovatele

Je kontaktní osobou poskytovatele pro jednání o navrhovaných změnách v obsahu Dohody.

Odpovídá za přípravu podkladů pro měsíční fakturaci za poskytování služeb dle Dohody v množství poskytnutém odběrateli.

Odpovídá za posouzení reklamací nedostatků v kvalitě poskytovaných služeb a v případě uznání reklamace schvaluje výši smluvní pokuty v souladu s odstavcem 5.1 Dohody.

6.2 Odpovědná osoba odběratele

Je kontaktní osobou odběratele pro jednání o navrhovaných změnách v obsahu Dohody.

Zajišťuje schvalování požadavků na změny v množství odebíraných služeb na straně odběratele a za předávání těchto požadavků poskytovateli.
Schvaluje měsíční platby odběratele za poskytování služeb dle Dohody v množství uvedeném na faktuře.

Má pravomoc reklamovat nedostatky v kvalitě poskytovaných služeb a požadovat uplatnění smluvní pokuty v souladu s odstavcem 5.1 Dohody.

7 Závazky dodavatele a odběratele

Smluvní strany se budou neprodleně vzájemně informovat o všech změnách v adresách, telefonních číslech, kontaktních osobách apod. souvisejících s předmětem Dohody.

7.1 Závazky dodavatele

Dodavatel se zavazuje k poskytování služeb v rozsahu dle bodu 2. Dohody.

7.2 Závazky odběratele

Pro úspěšnou realizaci požadavku se objednatel zavazuje k součinnosti při řešení požadavku a to k poskytnutí:

- a) potřebných technicko-organizačních podmínek a informací pro dodávku služeb,
- b) seznamu a popisu stávajících systémů souvisejících s předmětem plnění a podrobný popis údajů, které se vztahují k realizaci služeb,
- c) údajů, které se týkají jakýchkoli skutečností a změn, které by mohly mít podstatný vliv na schopnost Dodavatele plnit své povinnosti vůči Odběrateli,
- d) průběžné aktualizaci veškerých informací v souladu s předcházejícím bodem c),
- e) zajištění přístupu pracovníků dodavatele k technickým prostředkům odběratele nutných pro realizaci předmětu plnění.

8 Řešení problémů v poskytování služeb

8.1 Pravidla pro hlášení problémů

Pro hlášení problémů v poskytování služeb slouží jako centrálního kontaktní místo pracoviště HelpDesku. Výskyt problému může nahlásit kterýkoliv uživatel IS:

- a) přednostně prostřednictvím intranetového formuláře pro zadání požadavku pod odkazem <http://xxx>,
- b) prostřednictvím elektronické pošty zasláním zprávy na adresu xxx@pregis.cz, používejte v případě nedostupnosti intranetového formuláře, viz bod a),
- c) telefonicky na přímou linku +420 xxx xxx xxx, používejte v případě nedostupnosti intranetového formuláře nebo elektronické pošty, viz body a) a b).

O zaevidování požadavku je uživatel vždy informován zprávou elektronické pošty s kódem HD1.

8.2 Informování uživatele o postupu řešení

O postupu řešení svého požadavku je uživatel informován:

- a) elektronickou poštou na adresu, kterou uvedl při zadání požadavku na HelpDesk,

- b) telefonicky na číslo, které uvedl při zadání požadavku na HelpDesk,
- c) vyhledáním požadavku přes intranetový formulář pod odkazem <http://xxx>,
- d) odkaz na konkrétní požadavek je také uveden ve zprávě elektronické pošty s kódem HD1, kterou uživatele obdržel jako potvrzení o zadání požadavku,
- e) na telefonické vyžádání na lince HelpDesku +420 xxx xxx xxx.

Uživatel je informován operátorem HelpDesku nebo řešitelem vždy, pokud si to vyžádá postup řešení požadavku a při riziku překročení stanovené reakční doby na řešení požadavku.

8.3 Informování o zprovoznění služby

O vyřešení svého požadavku je uživatel informován:

- a) elektronickou poštou na adresu, kterou uvedl při zadání požadavku na HelpDesk,
- b) telefonicky na číslo, které uvedl při zadání požadavku na HelpDesk, pokud není v požadavku uvedena e-mailová adresa, pokud je požadavek řešen s uživatelem telefonicky, nebo pokud si uživatel tento způsob informování zvlášť vyžádal,
- c) osobně řešitelem, v případě že řešitel požadavek vyřešil s uživatelem osobně.

Čas a způsob informování je řešitelem zaznamenán do požadavku.

8.4 Eskalační procedury

V případě neplnění podmínek Dohody definovaných pro danou službu se může uživatel obrátit na eskalační osobu v tomto pořadí:

- a) xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.
- b) xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

O výsledku eskalace bude odběratel informován nejdéle do 2 pracovních dnů.

9 Závěrečná ujednání

9.1 Změny Dohody

Změny Dohody jsou prováděny formou číslovaných dodatků písemně odsouhlasených oběma smluvními stranami.

9.2 Platnost Dohody

Dohoda je uzavírána na dobu neurčitou, s platností od dd.mm.rrrr. s výpovědní lhůtou 2 měsíce. Výpovědní lhůta začíná běžet od prvního dne následujícího měsíce po doručení výpovědi.

Příloha č.2 – Katalogová služba Uživatel IS

Kód a název služby		9.2.1 SP009Uživatel IS			
Popis					
Uživatelský účet v doméně pro základní přístup k Informačnímu systému. Součástí jsou interní služby související s infrastrukturou IS a poskytovanými službami (WAN, HelpDesk atd.)					
Obsah služby					
<ul style="list-style-type: none">- Základní přístup uživatele k Informačnímu systému prostřednictvím účtu v doméně (totožné s pojmem „přístup do sítě LAN“)- Podpora a řešení problémů s IS prostřednictvím HelpDesku- Infrastruktura WAN a LAN- Intranet- Prostor na souborovém systému serveru o velikosti 200 MB (velikost přidělené quoty pro disk U:, Y:, profil)- Prostor na poštovním serveru MS Exchange o velikosti 100 MB (velikost přidělené quoty pro Outlook)- Pravidelné zálohy dat na souborovém a poštovním serveru a jejich obnova v případě havárie systému- Antivirová ochrana dat na souborovém a poštovním serveru					
Související služby					
Dostupnost			Měření		
<ul style="list-style-type: none">• Období provozu = 7x24• MaxDV = 24 hodin• MaxČV(>22h) = 2 za kalendářní rok• MDMV(>22h) = 72 hodin• Pdost = 93% v kalendářním měsíci (SumDV = cca 50h)			<ul style="list-style-type: none">• Měření kvantity (počet měrných jednotek) provádí obchodní úsek PREGIS.• Měření kvality (dostupnost ve sjednaném Období provozu) provádí HelpDesk PREGIS na základě hlášení výpadků uživateli.		
Vlastník			Maximální doba řešení		
Jméno 1			Pro tuto službu není aplikovatelná		
Způsob objednání			Minimální doba odběru služby		
Služba se objednává změnovým požadavkem na HelpDesk, PREGIS, a.s.			Pro tuto službu není stanovena.		
Účtování					
Měrná jednotka:	Pojmenovaný uživatel	Referenční základna:	Měsíčně	Cena:	Dle Dohody o poskytování služeb

Příloha č.3 – Katalogová služba PC – standardní stanice - podpora

Kód a název služby	9.2.2 SP012P PC – standardní stanice – podpora	
Popis		
Obsahuje podporu standardní stanice dle KSPIS. Součástí služby je instalace a aktualizace základního software dle KSPIS a podpora při zajištění servisu hardware.		
Obsah služby		
<ul style="list-style-type: none">- Instalace a konfigurace základního standardního software PC v rozsahu dle KSPIS- Instalace na místě, připojení k síti LAN, počáteční nastavení, vytvoření účtu PC v doméně- Aktualizace základního standardního software PC – instalace nových verzí, oprav a bezpečnostních záplat- Řešení problémů základního standardního software dle KSPIS způsobených změnou základního nastavení nebo poškozením instalace SW. Netýká se chyb způsobených vinou uživatele.- Řešení problémů základního standardního software dle KSPIS do úrovně zaručené dodavatelem nebo výrobcem software.- Řešení problémů s hardware, technická podpora servisu a oprav. V případě požadavku od zahraničních afilací na servis hardware od externího dodavatele poskytujeme pouze přípravu technických podkladů pro tohoto externího dodavatele.- Cenu náhradních dílů a náklady na servis hardware externím dodavatelem si hradí zákazník sám- Softwarový audit- Antivirová ochrana		
Související služby		
Dodávka sestavy PC – stanice, monitor, myš – není součástí této služby, objednává se prostřednictvím služby SJ002 Ostatní standardní hardware		
Dostupnost	Měření	
Standardní období provozu.	<ul style="list-style-type: none">• Měření kvantity (počet měrných jednotek) provádí obchodní úsek PREGIS.• Měření kvality (dodržení parametru Maximální doba řešení) provádí HelpDesk PREGIS na základě hlášení problémů uživateli.	
Vlastník	Maximální doba řešení	
Jméno 1	Řešení problému: 5 dní Dodávka: 30 dnů	
Způsob objednání	Minimální doba odběru služby	
Služba se objednává změnovým požadavkem na HelpDesk, PREGIS, a.s.	Pro tuto službu není stanovena.	

Příloha č.4 – Katalogová služba Tiskárna laserová střední – podpora

Kód a název služby	9.2.3 SP017P Tiskárna laserová střední – podpora				
Popis					
Obsahuje podporu standardní střední laserové tiskárny pro maximální objem tisku 50 tisíc stránek/měsíc (dle typu, typicky pro velké kanceláře, 4-15 uživatelů) dle KSPIS. Součástí je zajištění servisu hardware.					
Obsah služby					
<ul style="list-style-type: none">- Instalace, připojení k PC nebo do LAN, konfigurace parametrů- Nastavení sdílení pro více uživatelů dle potřeby- Nastavení pro tisky ze SAP dle potřeby- Správa tiskové fronty na serveru pro síťové tiskárny- Řešení problémů s tiskem- Řešení problémů s hardware, technická podpora servisu a oprav. V případě požadavku od zahraničních afilací na servis hardware od externího dodavatele poskytujeme pouze přípravu technických podkladů pro tohoto externího dodavatele.- Cenu náhradních dílů a náklady na servis hardware externím dodavatelem si hradí zákazník sám					
Související služby					
Dodávka hardware není součástí této služby, objednává se v rámci služby <i>SJ002 Ostatní standardní hardware</i>					
Dostupnost			Měření		
Standardní období provozu.			<ul style="list-style-type: none">• Měření kvantity (počet měrných jednotek) provádí obchodní úsek PREGIS.• Měření kvality (dodržení parametru Maximální doba řešení) provádí HelpDesk PREGIS na základě hlášení problémů uživateli.		
Vlastník			Maximální doba řešení		
Jméno 2			Řešení problému: 5 dní Dodávka: 30 dnů		
Způsob objednání			Minimální doba odběru služby		
Služba se objednává změnovým požadavkem na HelpDesk, PREGIS, a.s.			Pro tuto službu není stanovena.		
Účtování					
Měrná jednotka:	Ks	Referenční základna:	Měsíčně	Cena:	Dle Dohody o poskytování služeb

